

The background features a blue-tinted image of a person in a white shirt and tie, overlaid with a grid of numbers and a 3D bar chart. The text is centered in the upper half of the image.

БИЗНЕС КОММУНИКАЦИИ



**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**



**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПЕТРА ВЕЛИКОГО**

БИЗНЕС КОММУНИКАЦИИ

(О кредитном модуле)

Рекомендовано Министерством высшего и среднего специального
образования Республики Узбекистан в качестве учебного пособия
для студентов

ТАШКЕНТ – 2022

УДК: 339.97(075)

ББК 65.5я7

Б 58

**Бизнес коммуникации. Учебное пособие//Авторский коллектив –Т.:
«Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi» 2022, 392 стр.**

ISBN 978-9943-8530-8-9

Пособие соответствует ФГОС ВО (Российская Федерация) по направлению 42.03.01-«Реклама и связи с общественностью», 42.03.01 01-«Реклама и связи с общественностью в отрасли (связи с общественностью)», а так же учебному плану 60310100-«Экономика (по отраслям и сферам)» (Республика Узбекистан).

Данное учебное пособие состоит из девяти глав, в которых рассматриваются коммуникативные навыки, изменения в сфере труда и управления, понятие и содержание бизнес этики, современные проблемы бизнес этики, основные подходы к изучению бизнес этики, межличностное общение и модели эмоционального интеллекта, общение между культурами, создание эффективных деловых сообщений, улучшение читабельности с помощью стиля и дизайна, адаптация вашего сообщения к аудитории, электронная почта и другие традиционные инструменты для делового общения, социальные сети для делового общения и управление коммуникациями на различных стадиях инновационного процесса, основные моменты стресс-менеджмента и т.д.

Учебное пособие предназначено для студентов экономических и технических специальностей, докторантов, преподавателей и специалистов интересующихся проблемами бизнес коммуникации.

УДК: 339.97(075)

ББК 65.5я7

Под общей редакции:

К.А. Шарипова – ректор Ташкентского государственного экономического университета и проф;

М.С.Арканниковой – директор Высшей школы медиакоммуникации и связи с общественностью, СПбПУ доц.

Рецензенты:

Клюев Ю.В – доктор политических наук, профессор Высшей школы медиакоммуникаций и связей с общественностью Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого (СПбПУ);

Салимов Б.Т – доктор экономических наук, профессор кафедры «Экономика отраслей», ТГЭУ.

Печатается по решению Совета Ташкентского государственного экономического университета, № 6 от 31 января 2022 года.

Рекомендовано приказом МВССО Республики Узбекистан № 106 от 17 марта 2022 года.

ISBN 978-9943-8530-8-9

© «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi» – 2022.

ВВЕДЕНИЕ

Проблемы коммуникации не только с каждым годом вызывают все больший интерес у людей разного возраста, разных профессий и образования, но, прежде всего, являются необходимой составляющей профессиональных компетенций специалистов во всех областях их деятельности. Современному специалисту необходимы знания в области деловых коммуникаций для умения разбираться в партнерах по коммуникации, устанавливать с ними контакты, вести деловые беседы, переговоры, владеть основами публичной речи.

Современный бизнес представляет собой сложное производство, с распоряжением огромными ресурсами, коллективным характером труда, где коммуникация играет роль средства взаимодействия, обеспечения достижения целей бизнеса, сотрудничества. При ведении всякого бизнеса неизбежно возникают следующие вопросы: Как узнать потребности и ожидания клиентов, чтобы их удовлетворить? Как получить информацию, необходимую для более качественного выполнения работы? Что нужно принимать во внимание, готовясь к презентации? Как сообщить плохие для делового партнера новости, так, чтобы при этом сохранить с ним нормальные деловые отношения? Что нужно принимать во внимание, при подготовке к выступлению перед другими людьми, чтобы выглядеть убедительным? Как реально стать «лучшим собеседником», то есть эффективным слушателем? Часто бизнес-коммуникации превращаются в трагедию, если клиент не понимает отправителя, или в комедию, если понимает с точностью «до наоборот». Как этого избежать? Ответы на эти вопросы, помогающие в современном мире налаживать и поддерживать конструктивные деловые отношения, можно найти в данном учебном пособии. Возможность своевременно получать необходимую для выполнения функций информацию, принимать

более взвешенные решения путем всестороннего обсуждения проблем, содействовать выявлению и распространению лучшего опыта – все это является позитивной стороной коммуникационных процессов.

Поощрение возможности организовывать потоки информации по вертикалям и горизонталям организации, интегрировать их с внешними каналами коммуникации (например, от клиентов, поставщиков, конкурентов) способствует успешной бизнес-деятельности.

В учебной пособии «Бизнес коммуникации» обосновывается то, что понимание сущности бизнес-коммуникаций и владение методами их эффективного осуществления способствуют достижению долговременного делового успеха. Книга предлагает вниманию читателей не только базовую информацию по этой важной проблеме, но и ценный практический опыт, которым делятся авторы, что позволит избежать многих ошибок в процессе реальных деловых коммуникаций.

Дисциплина «Бизнес коммуникации» в информационную эпоху становится важным предметом для студентов.

Цель дисциплины – дать бакалаврам знания в области теории и практики бизнес коммуникаций, сформировать и развить коммуникативные компетенции, которые позволят им в будущем осуществлять профессиональную деятельность на основе наиболее эффективных приемов и форм деловых коммуникаций.

В результате изучения дисциплины бакалавр должен знать:

- основные категории и понятия теории коммуникации;
- основные категории и понятия прикладной дисциплины «Бизнес коммуникации»;
- теоретические основы деловых коммуникаций, их основные виды и средства;
- деловую коммуникацию, ее структуру и принципы;

- психологические характеристики и типы субъектов коммуникативного процесса;
 - причины возникновения и виды конфликтов в процессе коммуникации, их конструктивные и деструктивные последствия;
 - методы управления конфликтами и пути их разрешения;
 - документационные основы деловых коммуникаций;
- уметь:
- применять знания психологической стороны деловых коммуникаций в своей деятельности;
 - строить межличностные отношения в бизнес сфере с учетом цели коммуникации и индивидуально-психологических качеств партнера;
 - организовывать деловые мероприятия (совещания, брифинги, переговоры, пресс-конференции, презентации и пр.) на основе требований, принципов и технологий делового партнерства и сотрудничества;
 - предупреждать конфликты и выбирать правильную стратегию поведения в конфликтной ситуации;
 - грамотно составлять основные документы деловых коммуникаций и вести деловую переписку;
- владеть:
- технологиями деловых коммуникаций, широким набором коммуникативных приемов и техникой установления контакта с собеседником, создания атмосферы доверительного общения, организации обратной связи с целью их эффективного использования в профессиональной деятельности;
 - методами познания личности партнера по общению;
 - навыками проведения деловых бесед и переговоров с высоким уровнем психологической культуры;
 - навыками профилактики и нейтрализации межличностных и межгрупповых конфликтов;

- знаниями психологии для предотвращения и разрешения конфликтов в деловых коммуникациях;

- навыками составления документов в деловых коммуникациях.

Учебное пособие носит практико-ориентированный характер: в конце каждой главы приводятся контрольные вопросы и задания, а также литература для самостоятельного изучения.

В конце пособия приводится глоссарий важнейших терминов и понятий излагаемой дисциплины.

Мы хотели бы выразить нашу признательность многим людям, вдохновлявшим нас при написании данного учебного пособия. Отдельная благодарность – профессору К.А.Шарипову – ректору Ташкентского государственного экономического университета и М.С. Арканниковой – Директору Высшей школы медиакоммуникаций и связей с общественностью (СПбПУ) за оказанную поддержку коллективу авторов.

ГЛАВА 1. ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОММУНИКАЦИЙ И БИЗНЕС ЭТИКА

- 1.1. Коммуникативные навыки работника в digital era*
- 1.2. Изменения в сфере труда и управления*
- 1.3. Понятие и содержание бизнес этики*
- 1.4. Проблемы бизнес этики*
- 1.5. Основные подходы к изучению бизнес этики*

1.1. Коммуникативные навыки работника в digital era

Коммуникативные навыки начинают играть решающее значение для эффективного трудоустройства, повышения производительности труда, продвижения по службе и организационного успеха в целом. При принятии решения о найме нового сотрудника работодатели часто оценивают навыки общения в числе наиболее востребованных компетенций. Многие рекламные объявления о работе включают в себя требования отличных устных и письменных навыков общения. Информационные технологии позволяют сегодня передавать сообщения чаще и быстрее чем прежде. Письменные навыки приобретают новое значение, поскольку многие люди уже не работают сидя на одном месте в офисе. Способность писать хорошо из возможности превращается в карьерное преимущество и необходимость.

Навыки написания могут стать входным билетом на работу или основанием для увольнения. Как показывают опросы компаний 2/3 наемных работников выполняют работу, связанную с письменными заданиями. Однако 1/3 из них не соответствует должностным требованиям по письменным коммуникациям. Бизнес кричит, что ему нужны люди, которые умеют писать. Возможность писать открывает дверь. Люди, которые не могут писать и общаться, не будут наняты. Умение писать – это маркер

высокой квалификации, высокой заработной платы, профессионализма.

Если вы не можете четко выразить себя, вы ограничиваете свои возможности для многих позиций. Надо понимать, что люди, поднимающиеся по корпоративной лестнице, все хороши как профессионалы. И тогда способность писать выступает как проверочный тест и становится единственным умением, которое может быть решающим при отборе кандидата на высокую позицию.

При отборе кандидатов на позиции менеджеров навыки командной работы, критическое мышление, аналитические способности и коммуникативные навыки выходят на первый план как ключевые. Требования к коммуникативным навыкам предъявляются теперь и к специалистам, работающим в технической сфере. Умение самостоятельно общаться с клиентами и коллегами становится не только необходимостью, но и повышает ценность компании. Отзывы о компании не только со стороны клиентов, но и ее сотрудников, распространяемые в социальных сетях и в Интернете, становятся мировым трендом и формируют тем самым общественное мнение.

Независимо от экономических спадов и восстановления, мы уже живем в экономике, построенной на основе информации и знаний. Компьютер, мобильный телефон, Интернет-ресурсы и социальные сети играют важную роль в продолжающемся развитии информационной эры. Раньше в индустриальную эпоху сырье и физический труд были ключевыми составляющими в создании богатства. Однако сегодня богатство зависит от развития и обмена знаниями. Рабочая сила все больше предлагает свои знания, а не мускулы. Работники – носители знаний, термин, впервые введенный гуру менеджмента Питером Друкером, получают рабочее место за свое образование и за способность учиться. Совсем недавно появился термин «информационный

работник» для описания тех, кто работает с информацией и технологией. Независимо от терминологии, специалисты по информации занимаются работой, имея дело с символами слов, цифр и данных. Оценки показывают, что работники – носители знаний в развитых странах превышают численность других рабочих по крайней мере в четыре раза. Некоторые специалисты по информационным технологиям начинают беспокоиться за сохранность своих рабочих мест, которые постепенно замещаются квалифицированными работниками из периферии и даже из-за границы.

Аутсорсинг за границей – это уже реальность. Виды работ теперь фактически сведены к набору установленных правил, неважно – либо для рабочих за границей, либо для компьютеров. Хотя сейчас еще никто пока не может предсказать, какие рабочие места будут востребованы в будущем, несомненно одно, что потребуются умственные способности и профессиональное образование. Существующие рабочие места в хорошие и плохие времена связаны с изменениями в технологии и конкуренции. После рецессии происходит восстановление, и экономика корректируется, как это всегда делалось в прошлом. В нынешних условиях аутсорсинга и изменений требований к работе работники должны быть мобильными, гибкими, постоянно учиться и иметь сильные базовые навыки. Независимо от того где работает человек, почти три из четырех рабочих мест включают в себя разные формы умственной работы. Работы, требующие навыков мышления, умственного развития и принятия решений, вероятно, останутся в достаточном количестве. Чтобы быть успешным на этих работах, человеку нужно уметь критически мыслить, принимать решения и нести за них ответственность.

1.2. Изменения в сфере труда и управления

Сегодняшнее рабочее место претерпевает глубокие и динамичные изменения. На бизнес и на работников влияет множество тенденций. Некоторые из наиболее значимых тенденций включают: глобальную конкуренцию, изменяющуюся систему и иерархию управления, и проектную деятельность, основанную на работе команды. Среди других значимых тенденций можно выделить постоянно развивающиеся технологии; мобильный офис, с доступностью «в любое время и в любом месте»; разнообразие рабочей силы и акцент на этике трудовых отношений. Давайте посмотрим, как некоторые тенденции показывают, как коммуникативные навыки связаны с успехом человека в сложном, непредсказуемом и динамичном рынке труда. Малые, средние и крупные компании все чаще сталкиваются с конкуренцией на глобальных, а не на местных рынках. Усовершенствованная система телекоммуникаций, передовые формы транспорта и насыщенные местные рынки – все это побуждает компании выйти за пределы привычных территорий на развивающиеся рынки по всему миру. Kraft Foods теперь заливает свое знаменитое печенье Oreo в шоколаде, чтобы хорошо продаваться в Китае. PepsiCo борется с Coca-Cola за новых клиентов в Индии, а McDonald's кормит голодных россиян на Пушкинской площади – самом оживленном ресторане в мире. WalMart радует покупателей в Китае экзотическими фруктами и живыми морепродуктами. Что удивительно, так это то, что многие традиционные компании теперь получают больше прибыли за рубежом, чем дома. Занятие бизнесом в отдаленных странах означает иметь дело с людьми, которые могут очень отличаться от вас. Они могут практиковать разные религии, следовать различным обычаям, отличным от ваших, иметь разные подходы к ведению бизнеса. Возникают

разные осложнения из-за многочисленных часовых поясов между офисами и разными языками.

Неудивительно, что глобальная коммуникация может провалиться. Возьмем, к примеру, провал рекламной кампании Nike «Just Do it» в Китае. В нем подчеркивалась индивидуальная юношеская непочтительность, которая нарушает культуру коллективистского Китая. В итоге Nike заменил рекламу, которая показывала школьного мальчика, впечатляющего одноклассников, вращая земной шар на пальце. Объявление выражает игривость и смелость, но без мятежа. Таким образом, успешное общение на этих новых рынках требует развития новых взглядов и подходов. К ним относятся: культурные знания и чувствительность, гибкость и терпение. Поскольку эти навыки и отношения могут быть наиболее сложными, помочь справиться с такими межкультурными бизнес-транзакциями может специальное обучение по коммуникациям и обмену информацией.

В ответ на интенсивную глобальную конкуренцию и другие нагрузки предприятия в течение многих лет сокращают расходы и изменяют традиционную систему иерархии и управления. Это изменение означает, что все меньшее количество менеджеров отделяет людей, которые принимают решения, от линейных работников. В таких компаниях, где информационная цепочка короче, лица, принимающие решения, могут быстрее реагировать на изменения рынка. Некоторое время назад компания Mattel, специализирующаяся на выпуске игрушек, превратилась из компании-банкрота в успешную, усилив свою организацию и сократив шесть слоев в своей организационной иерархии. В результате, когда его разработчики придумали потрясающую идею для сборной игрушечной пожарной машины, эта идея быстро пошла в производство. Как и многие реструктурированные организации, Mattel избавился от структур-балласта, которые разрезали компанию вертикально на отдельные подразделения:

маркетинг, операции, продукты и человеческие ресурсы. Реструктурированные компании организуют работу между горизонтальными командами, что позволяет различным подразделениям взаимодействовать более эффективно. Комбинация персонального компьютера, микропроцессора, Интернета, оптоволокна и, наконец, беспроводная сеть, «перевернули игровое поле». Менеджмент отошел от командования и контроля и подключился к совместной работе и сотрудничеству. Это означает, что работа организована таким образом, чтобы люди могли использовать свои собственные таланты более широко и свободно.

В тоже время, новая структура управления, ориентированная на развитие горизонтальных связей, сталкивается с серьезными коммуникативными вызовами. Авторитарные и иерархические структуры управления не требовали, чтобы служащий был квалифицированным коммуникатором. Менеджеры просто передавали сообщения на уровень ниже. Сегодня, однако, наемные работники, как и менеджеры участвуют в принятии решений. Почти каждый человек – писатель и коммуникатор. Бизнесмены теперь сами готовят свои собственные сообщения: секретари больше не редактируют письма боссов.

Наряду с облегченными цепочками управления, компании расширяют возможности сотрудников по участию в принятии решений. Создавая новые продукты, Johnson & Johnson начал создавать небольшие команды, которые специализируются на решении конкретных косметических проблем. Так, например, «команда прыщей», состоящая из ученых вместе с людьми, занимающимися маркетингом и производством, сосредоточилась на поиске способов помочь подросткам в борьбе с угревой сыпью. «Команда пигментации» работала над созданием продуктов, которые бы выравнивали тон кожи. В Signa Corporation, огромной страховой компании, три организационных слоя были ликвидированы и вместо этого сформированы отдельные команды

для сокращения резервных копий при обработке требований клиентов. Формирование этих команд вынудило специалистов по технологиям постоянно общаться с бизнес-специалистами. Внезапно программистам пришлось делать больше, чем писать код: им приходилось слушать, интерпретировать и объяснять. Всем членам команды приходилось анализировать проблемы и обсуждать решения.

Когда компании образуют кросс-функциональные группы, люди должны работать вместе и обмениваться информацией. Рабочие отношения могут стать напряженными, когда люди не имеют одного места работы, рабочего фона, определенных знаний или специального обучения. Некоторые компании даже нанимают коммуникационных тренеров, чтобы помочь существующим командам «ладить» друг с другом. Они работают над развитием межличностных отношений, переговоров, методов сотрудничества. Однако компании предпочли бы нанять новых рабочих, которые уже владеют этими навыками. Поэтому многие объявления о приеме на работу содержат фразу «Работник должен обладать хорошими коммуникативными навыками».

Новые электронные технологии резко влияют на способ работников общаться. В нашем мире, где люди связаны, мы обмениваемся информацией и поддерживаем связь, используя текстовые сообщения электронной почты, факс, голосовую почту, сотовые телефоны, мощные портативные компьютеры, спутниковую связь, разные социальные сети и мессенджеры. Благодаря современным информационным технологиям мы можем проводить встречи с партнерами по всему миру. Быстрое развитие программного обеспечения делает общение работников почти мгновенным. Последнее программное обеспечение позволяет людям в разных офисах и странах работать над проектами с использованием веб-календаря, онлайн списка дел и интерактивных дискуссионных комнат. Все бизнесмены сегодня в

значительной степени полагаются на Интернет. Интернет используется не только для связи, но и для сбора информации, обслуживания клиентов и продажи продуктов и услуг.

Сегодня рабочее окружение также глубоко меняется. Во многом благодаря достижениям в области высокоскоростного и беспроводного доступа в Интернет миллионы рабочих больше не ищут рабочее место в офисе с фиксированным графиком работы с девяти до шести, который ограничивает их жизнь. Они имеют гибкое рабочее расписание, чтобы позволяет работать дома или в пути. Офис «anytime, anywhere», т.е. «всегда и везде» требует только мобильного телефона, планшета или ноутбука. Численность сотрудников, работающих на удаленном доступе, стремительно увеличивается ежегодно. Чтобы сэкономить на офисной недвижимости, растет число компаний, которые предоставляет не территориальные рабочие места.

Даже в более традиционных офисах сотрудники работают на открытых пространствах, пользуются общим конференц-залом и передвижными рабочими столами, которые экономят пространство. Более того, многие работники являются частью виртуальных команд, которые выполняют проекты, не встречаясь друг с другом. Такие инструменты, как электронная торговля, мгновенные и текстовые сообщения, совместное использование файлов, программное обеспечение для конференцсвязи и беспроводные сети позволяют сотрудникам выполнять свою работу в офисе, дома или в дороге. Поскольку все больше и больше сотрудников работают отдельно, навыки общения становятся все более важными. Оставаясь на связи, вы отправляете сообщения, большинство из которых написано. Это означает, что ваши навыки письма будут всем видны. Те, кто может писать четкие и сжатые сообщения, способствуют эффективной работе и могут рассчитывать на вознаграждение. Изменения в современной рабочей среде включают в себя не только инновационные

технологии, управление командами, но и различные рабочие условия. В США, Европе и в России рабочая сила становится все более разнообразной по составу населения и демографическим характеристикам. В дополнение к увеличению числа мигрантов, в рабочей силе происходит большой скачок в приросте возрастных работников. В результате этих и других демографических тенденций, бизнес должен создавать рабочую среду, учитывая разные ценности и оказывая поддержку всем работникам. Общение в этой разнообразной рабочей среде требует новых взглядов и навыков. Разнообразный персонал лучше способен видеть меняющиеся тенденции и реагировать на потребности потребителей на местном и мировом рынках.

1.3. Понятие и содержание бизнес этики

Слово «этика» происходит от греческого слова, означающего «моральный», латинского слова с корнями в «нравах» или «обычаях» – другими словами, ценностями, которыми обладает общество. Специалисты по этике отмечают, что закон представляет собой этический минимум и что этическое поведение – это нечто большее, чем просто быть в рамках закона. Человек может считать, что мораль абсолютна (то, что неправильно, всегда неправильно), или может считать, что мораль относительна (благо определяется частично другими факторами). В любом случае, люди согласны с утверждением, что добро и зло существуют, и могут быть определены. Существуют очень сложные теории, которые утверждают иерархию добра, даже если мораль считается абсолютной; так, например, лгать всегда неправильно, но лгать, чтобы спасти жизнь человека во время войны – это хорошо, так как эта ложь предотвратила худшее зло. С учетом этих определений деловая этика является как минимум чем-то большим, чем ведение бизнеса в соответствии с существующим законодательством;

применяемые ценности вытекают из ценностей, которые в настоящее время принадлежат обществу; но этика, которую компания может определить, как свою собственную, может придерживаться еще более высоких стандартов.

Бизнес этикой называют как феномен (этика, которая поддерживается и практикуется в бизнесе), так и область научного исследования этого явления. Таким образом, понятие деловая этика в узком смысле включает в себя моральные ценности или принципы, которые играют роль в формировании деловой практики компаний или отдельных лиц.

В широком смысле бизнес этика включает в себя область научного изучения и профессиональной бизнес практики. Термин «этика» используется тремя различными, но взаимосвязанными способами, обозначая:

- 1) общую модель или «образ жизни»;
- 2) набор правил поведения или «моральный кодекс»;
- 3) запрос на образ жизни и правила поведения.

Будучи отраслью этики (или этической философии), область бизнес этики заинтересована в том, как выносить и оправдывать суждения о правильном и неправильном, хорошем и плохом, моральном обязательстве и ответственности, правах и обязанностях и т. п. Как раздел прикладной этики, он исследует, как эти суждения выполняются в конкретной области труда, торговли и экономической деятельности.

Как описательный метод, бизнес этика является аналитическим упражнением в понимании и объяснении того, как люди и организации принимают свои этические суждения и решения.

Будучи предписывающим методом, бизнес этика стремится прийти к оправданным, нормативным, моральным суждениям по

деловым вопросам таким образом, чтобы это помогло в реальной бизнес практике.

Бизнес этика во многом совпадает с тем, что часто называют корпоративной социальной ответственностью – движением, призывающим корпорации нести ответственность не только перед акционерами, но и перед обществом (и экосистемой), в котором они работают. Область бизнес этики заинтересована не только в социальной и экологической ответственности, но это, безусловно, критически важные составляющие.

Наука и технологии имеют длительные, тесные и взаимовыгодные отношения с бизнесом. Потребности и возможности бизнеса стимулируют множество научных исследований и технологических разработок, с одной стороны, в то время как научные открытия и технологические инновации преобразуют бизнес, с другой. Технология широко признана в качестве основной, доминирующей силы, которая с 1950-х годов с возрастающей интенсивностью преобразовывала бизнес по всему миру. Бизнес этика как рефлексивная, а иногда и реактивная дисциплина, как правило, отставала от изменений в бизнесе и начала заниматься этой технологической трансформацией только в конце двадцатого века.

В то время как соблазнительно рассматривать бизнес-субъекты в качестве основного морального агента, на самом деле бизнес-организации обычно состоят из ряда лиц, принимающих решения, которые могут иметь этическое измерение. Эти этические аспекты могут быть связаны с экологическими и социальными соображениями, такими как загрязнение; взаимодействие с заинтересованными сторонами, например, ответственность за качество продукции; конкурентные отношения, например, ценовой сговор; обязательства работодателя, например, безопасность работника; или личное поведение, например, конфликт интересов, поэтому важно понимать, что этические

показатели организации являются отражением индивидуального поведения ее сотрудников. Чем руководствуется это поведение? По сути, мораль относится к принципам добра и зла и состоит из многочисленных моральных норм или стандартов. Это интеллектуальная база, на которую часто ссылаются, когда сталкиваются с этической дилеммой (главная часть). Этика – это дисциплина, связанная с моральными обязанностями и обязанностями, и она может быть описана как практика морали (фактическая часть поведения). Следовательно, деловая этика – это практика морали в том, что касается делового поведения.

В науке широко обсуждаются вопрос о том, применимы ли моральные принципы повсеместно или этические суждения относятся к их контексту. Этические релятивисты утверждают, что нет согласованности убеждений, потому что моральные принципы связаны с отдельными людьми и культурами, поэтому моральные стандарты будут различаться между людьми, группами, обстоятельствами и во времени. Абсолютисты, однако, утверждают, что существуют общие моральные стандарты, на которых основывается этическое мышление, и что, несмотря на различия в этическом поведении, люди основаны на общих моральных стандартах. В поддержку абсолютистов было высказано предположение, что, поскольку цель морали состоит в том, чтобы помочь сделать социальное сотрудничество возможным, для этого необходимы универсальные моральные принципы.

Выделяют три уровня проявления универсальных моральных принципов:

предварительный уровень – это уровень, на котором люди мотивированы избеганием наказания, подобного ребенку, подчинением власти, страхом и самообманом.

На *общепринятом уровне* люди мотивированы верностью групповым или профессиональным нормам.

На самом высоком *постконвенциональном уровне* люди имеют широкое представление о том, что правильно и что неправильно, а также о тех, на кого могут повлиять их решения. Человек, действующий на этом уровне, имеет широкие этические принципы, и его решения основаны не на существующих нормах группы или общественных стандартах, а на личной совести, основанной на этих принципах.

1.4. Проблемы бизнес этики

Отношения в сфере деловых отношений и бизнес этики имеют ряд проблем, которые могут быть классифицированы следующим образом:

1. Отношение общества к богатству.

Любое обсуждение бизнес этики в любых культурных или религиозных рамках требует с самого начала определения роли материальных благ, имущества, финансовых активов и форм хозяйственной деятельности. Кроме того, существует предел того, чего может достичь законодательство, и, следовательно, столь же важно, как и наличие законодательства, которое учитывает этические принципы, важно, чтобы общество имело моральный кодекс, в рамках которого его члены получают образование и к которому они стремятся за пределами дисциплина в судах. Зачастую именно их отношение к этим материальным товарам в немалой степени определяет поведение людей на рынке. В тех обществах, в которых обладание материальными благами является основной и конечной частью человеческой жизни или где просто владение является основным направлением культуры, очень трудно, или даже невозможно поддерживать какую-либо форму этического поведения, поскольку нормы этого общества, как правовые, так и культурные, рухнут перед натиском необузданного богатства. Концепция неограниченной частной собственности

разрушит социальные обязательства, которые связаны с владением богатством. Потребности слабых и неэффективных членов общества будут игнорироваться, равно как и защита собственности других людей от ущерба окружающей среде или природным ресурсам со стороны обладателей таких неограниченных прав частной собственности. С другой стороны, общество, которое отвергает обладание материальными благами или покончит с понятиями частной собственности или настаивает на том, что бедность является желательной социальной целью, создает свои собственные моральные проблемы, поскольку это противоречит нормальным человеческим инстинктам. Таким образом, обсуждение бизнес этики должно начинаться с изучения отношения общества к богатству и морального отношения, созданного его религиозными учениями, литературой, СМИ и медиа образцами для подражания.

2. Вопросы законности и справедливости

В центре большинства дискуссий, касающихся бизнес этики, находятся двойные, часто противоречивые вопросы законности и справедливости. В некоторых случаях компания, действующая в рамках закона, не обязательно действует этично. Например, когда компания решает уволить значительную часть своей рабочей силы для увеличения прибыли акционеров, это решение может иметь далеко идущие негативные последствия не только для безработных работников компании, но также и для семей работников и для региона где они живут. В других случаях производственный процесс компании может привести к загрязнению окружающей среды. Хотя уровни загрязнения компании могут соответствовать стандартам, установленным законом, загрязнение может представлять опасность для здоровья людей, живущих рядом с ее источником.

Технически компания имеет право принимать собственные кадровые решения или производить приемлемые уровни

промышленного загрязнения или отходов, независимо от того, как эти решения влияют на жизнь ее сотрудников или города, где они ведут бизнес. Однако, когда компании занимаются деятельностью, которая в конечном итоге разрушает экономическое здоровье общества или создает проблемы со здоровьем для членов этого общества, этика, стоящая за их практикой, может быть поставлена под сомнение.

Дилеммы относительно правдивости и точности в общении также можно найти на бизнес арене.

Внутренние коммуникации и связи с общественностью, реклама и маркировка продукции, финансовая отчетность и обработка конфиденциальной информации, интеллектуальная собственность, а также другие виды деятельности поднимают сложные вопросы этического общения. Сколько информации и кому ее можно предоставлять? Нужно ли публиковать немедленно и полностью всю необходимую информацию, которая есть у компании и ее руководителей или нет, принимая во внимание, что ложь, обман и уклонение подрывают доверие и зачастую вредны.

Справедливость в политике и справедливость в отношениях также являются постоянной этической проблемой во всех организациях. Отношения между сотрудниками на разных уровнях и в разных сферах деятельности компании могут быть неуважительными, несправедливыми и токсичными. Практика найма, оплаты труда и выплаты компенсаций, продвижения по службе и различия в рабочей нагрузке могут быть несправедливыми. С поставщиками и деловыми партнерами не обращаются справедливо и честно. Местное сообщество, проживающее на территории где ведется бизнес, может быть несправедливо обременено расходами на очистку окружающей среды из-за нежелания компании соблюдать требования экологического законодательства.

3. Деловая практика компаний

Основой любой бизнес этики является защита прав собственности всех участников рынка, интересов покупателя и продавца, работодателя и работника, разработчика и сообщества. Вопрос бизнес этики затрагивает широкий круг вопросов как внутри, так и за пределами компании. Компании сталкиваются с этическими проблемами, поскольку они занимаются своими повседневными делами. Этические проблемы часто определяют то, как владельцы компании относятся к своим сотрудникам, а также то, как сотрудники подходят к выполнению своей работы. В то же время этические проблемы играют большую роль в способах взаимодействия компаний с другими компаниями, потребителями и обществом в целом. Деловая практика компаний неизбежно оказывает какое-либо влияние, положительное или отрицательное, на мир вокруг них.

4. Получение прибыли как основная цель деятельности

Все компании сталкиваются с сильным давлением, чтобы преуспеть в конкурентном мире бизнеса. В капиталистической экономике наиболее фундаментальным показателем успеха компании является ее прибыльность. Чистый доход компании, или сумма денег, которую она оставила после вычета всех операционных расходов, обычно известна как ее практический результат. Если компания не может достичь своих конечных результатов, она должна рассмотреть возможность внесения серьезных изменений в свою бизнес-стратегию или рискнуть выйти из бизнеса. Например, если спрос на определенный продукт, который производит компания, внезапно уменьшается или если нехватка ресурсов приводит к более широко распространенному экономическому спаду, компания может быть вынуждена уволить часть своей рабочей силы или искать более дешевые материалы для использования при изготовлении своей продукции. Однако в условиях крайне конкурентной экономики компания иногда ищет

другие способы получить преимущества над конкурентами и, возможно, перешагнуть черту в неэтичном поведении. В других случаях компания может вести себя неэтично, нарушая экологическое законодательство. Иногда компания игнорирует экологические требования, потому что она определила, что платить штрафы в результате этого выгоднее, чем инвестировать в более чистые технологии производства или сократить масштабы своей деятельности в соответствии с законом. В других случаях компания будет скрывать степень, в которой она загрязняет окружающую среду, или уровень вреда, который это загрязнение наносит обществу. В некоторых случаях корпоративные загрязнители избегают крупных штрафов через лоббирование или просто игнорирование известных им юридических предписаний, понимая, что их соблюдение будет дорогостоящим и затратным по времени для чиновников. Однако, когда репутация компании портится из-за длительной истории повторяющихся экологических нарушений, компания иногда пытается отделиться от своей прошлой репутации, продвигая новый имидж.

Экономисты расходятся во мнениях относительно того, что составляет этическое поведение в деловом мире. Некоторые эксперты утверждают, что единственным этическим обязательством корпорации является ее акционер. Исходя из этой посылки, компания имеет право предпринимать все необходимые действия для повышения своей прибыльности. Другие эксперты, однако, утверждают, что, хотя этот «итоговый» менталитет может принести акционерам большие дивиденды в краткосрочной перспективе, в долгосрочной перспективе он может оказать гораздо более негативное влияние на будущее компании, подрывая ее общественную репутацию, истощая человеческие и экологические ресурсы, необходимые для будущего роста, или создавая проблемные юридические вопросы для компании.

5. Индивидуальная или корпоративная социальная ответственность

Казалось бы, многие проблемы в современной бизнес этике проистекают из разделения идентичности, которое существует почти во всех правовых системах между корпорацией (хозяйственным обществом или объединением юридических лиц) и отдельными акционерами, которые составляют эту корпорацию. Это создает моральные проблемы, поскольку тот же человек, который в своей личной жизни не думал бы о краже, грабеже или нарушении закона, не видит ничего плохого в том, чтобы выполнять именно эти функции в роли директора или должностного лица корпорации, а также получать дивиденды. Это похоже на то, как если бы индивид был отделен от механизма, который создает богатство в нашем современном обществе, рассматривая корпорацию как отдельную правосубъектность. В законодательстве большинства стран есть положение о таких формах бизнеса, как корпорация, в которой ответственность перед кредитором ограничивается акционерным капиталом этой корпорации без обращения к частным активам отдельных акционеров. Можно предположить, что все, кто участвуют в неэтичной сделке, знают об этом, и переносят индивидуальную моральную ответственность на компанию во избежание моральных проблем. Большинство экономических преступлений совершается в большой тайне, а страх перед раскрытием часто является серьезным препятствием для безнравственности бизнеса.

Нет сомнения, что целью всего бизнеса является получение прибыли для предпринимателя. Вопрос, однако, заключается в том, обязаны ли топ менеджеры корпораций заботиться только о получении максимальной прибыли для своих акционеров или же у них есть социальные обязательства и цели. В конце концов, законы человеческого общества являются результатом консенсуса членов этого общества.

1.5. Основные подходы к изучению бизнес этики

Вопрос о том, что этично или неэтично в бизнесе может быть сформулирован по-разному, но существует универсальное соглашение что по своей сути что-то становится неправильным, когда оно вредит (или серьезно рискует причинить вред) людям. Клятва Гиппократ, составляющая основу медицинской этики, на первое место ставит не причинение вреда человеку («не навреди»). То же самое верно и в отношении бизнес этики: этический бизнес – это тот, который стремится избежать вреда. Что этически правильно и хорошо, это то, что может помочь людям достичь свободной, здоровой и полноценной человеческой жизни.

Очевидно, что вред и помощь – это гибкие и дискуссионные концепции, но размышления об этическом правильном и неправильном в этих простых, исторических, классических терминах помогают сосредоточить этическое предприятие на общем языке и важности важного подхода.

Поднимая вопросы правильного и неправильного, сфера бизнес этики так же широка, как и сам бизнес. У бизнес этики, возможно, нет единого доминирующего метода или парадигмы потому что это очень молодая область. Тем не менее, уже сформировались *основные подходы к изучению проблем бизнес этики*.

Первый подход – это обзор типичных, конкретных этических дилемм и проблемных ситуаций, возникающих во всех аспектах бизнеса.

Этическая дилемма возникает, когда возникает вопрос о том, как правильно поступить. Это часто происходит из-за конфликта моральных ценностей или принципов внутри человека или между двумя или более агентами.

Классификация этических дилемм и ситуаций

Этические дилеммы и проблемные случаи можно классифицировать несколькими различными способами.

1. Классификация по субъектам. В такой классификации выделяют:

- а) личные, этические проблемы
- б) организационные проблемы и вопросы
- с) системные, макро-этические проблемы.

2. Классификация по функциональным областям бизнеса, таким как:

- а) управление
- б) финансы и бухгалтерский учет
- с) управление персоналом
- д) маркетинг и реклама
- е) управление цепочками поставок
- ф) продажи
- г) производство и т.д.

3. Классификация по сквозным, тематическим областям, таким как:

- а) технологии
- б) коммуникации
- с) отношения и т.д.

Этапы разрешения этических проблем

1. *Этап распознавания.* Акцент на этических проблемных случаях требует на первом этапе, прежде всего, определения того, существует ли действительно серьезная этическая дилемма, требующая внимания. Можно выделить ключевые вопросы-ответы, на которые позволяют ориентироваться в определении степени серьезности дилеммы:

- а) существует ли серьезный вопрос нарушения законности?

b) есть ли возможное нарушение этики и стандартов, изложенных в организационном кодексе компании?

c) может ли кому-то быть причинен этим вред?

d) хотели бы люди сделать тоже самое для них самих или своих близких?

e) действительно ли это беспокоит человеческую совесть и ценности?

f) будет ли это продолжаться, если это станет достоянием СМИ?

2. *Этап анализа.* Если ответы на некоторые или на все эти вопросы положительные, следующим этапом является тщательный анализ дела. Факты ситуации могут быть выяснены с использованием следующего спектра вопросов:

a) кто участвует?

b) что случилось?

c) какие этические ценности и принципы поставлены на карту?

d) каковы варианты ответа и возможные последствия каждого ответа, краткосрочного и долгосрочного?

e) какую помощь могут оказать другие (коллеги, эксперты, участники подобных случаев) в анализе и понимании этой дилеммы?

3. *Этап решения.* Третий этап (после распознавания и анализа) – решить дилемму, выбрав наилучший возможный вариант, а затем полностью и ответственно выполнив его. Не только немедленное решение и действия, но и долгосрочные реформы могут быть подходящими для минимизации повторения таких дилемм в будущем.

Изучение практических ситуаций (метод кейс-стади), безусловно, является важной частью бизнес этики. Если этика остается только набором идеалов или абстрактной теорией, неприменимой (или неприменимой) к конкретным случаям, она

потерпела неудачу. Одним из достоинств изучения практики является то, что она может быстро сосредоточить внимание участников на чем-то конкретном. Попытка начать с соглашения об абстрактных, общих принципах и ценностях зачастую гораздо более неуловима. С другой стороны, сосредоточение внимания только на делах может снизить деловую этику до контроля за реактивным ущербом. Даже если начать с конкретных случаев, часть последующей работы после ответа на рассматриваемый случай состоит в том, чтобы двигаться дальше, чтобы найти источники и факторы, способствующие возникновению этических дилемм.

Второй подход – рассматривает этические ценности, принципы и методы анализа, обычно используемые для решения ряда дилемм бизнес этики. Речь идет о том, чтобы вооружиться теориями и идеями моральной философии и перенести эти инструменты в качестве потенциальных для определения правильного поведения в бизнесе. Конечно, практически каждая теория этической философии имеет ценное понимание для выявления этической дилеммы и для внесения вклада в деловую этику. Этическая философия хотела открыть моральные законы универсального, рационального, объективного характера, независимые от какого-либо понятия цели или особенности сообщества. Хотя такой подход к рациональным, универсальным, бескорыстным и объективным законам способствует некоторому полезному пониманию нравственной жизни, сам по себе он оказался недостаточным. В более позитивном ключе был открыт путь для изучения новых способов мышления о бизнес этике, которые объединяют этические представления многих людей и которые более точно соответствуют фактическому этическому опыту людей в бизнесе.

Третий подход – анализ основных заинтересованных сторон в бизнес этике, чтобы понять, кто участвует и каковы могут

быть их этические интересы. Заинтересованная сторона – это любой, кто затронут бизнесом или имеет значительный интерес к нему. Они могут не владеть финансовыми акциями, но заинтересованы в том, что делает бизнес. Предполагается, что люди имеют моральное право высказывать свое мнение при принятии решений, которые существенно влияют на их жизнь. В отношениях с заинтересованными сторонами этические вопросы касаются прав и обязанностей, соответствующих каждой стороне отношений. Анализ заинтересованных сторон возник из осознания того, что некоторые стороны несут расходы (или получают выгоды) от деловых операций без признания.

Рассмотрим основные группы заинтересованных сторон.

Владельцы бизнеса. Согласно одному общепринятому мнению, единственной обязанностью бизнеса является максимизация прибыли для его владельцев при условии, что это делается без мошенничества и других незаконных действий. Конечно, владельцы (инвесторы, акционеры и финансисты) бизнеса имеют право управлять своими инвестициями в своих финансовых интересах. Однако прибыль – не единственная забота, даже для владельцев. Владелец / инвесторы также имеют законные права на получение адекватной и точной информации о бизнесе и его финансовых делах.

Каковы этические права и обязанности владельцев бизнеса в различных обстоятельствах? Как это отличается при разных структурах собственности? Какую ответственность и ответственность несут владельцы бизнеса перед другими заинтересованными сторонами? Существуют ли способы оценки легитимности, справедливости и целесообразности окупаемости инвестиций собственниками относительно того, что получают сотрудники, клиенты, руководители и другие сотрудники? Анализ заинтересованных сторон приближается к сфере бизнес этики с таким более широким и глубоким интересом.

Сотрудники. Если у кого-то есть четкая роль в компании, то это именно работники, которые получают средства к существованию и реализуют свое призвание. Деловая этика обращает внимание на сотрудников (включая менеджмент) несколькими способами. Во-первых, большинство этических случаев и кризисов связаны с участием работников. Этический анализ выбора сотрудников, коммуникаций и поведения занимает значительную часть внимания бизнес этики. Как менеджеры и владельцы относятся к сотрудникам, является еще одной этической проблемой. Обеспеченность работой, компенсации, безопасность, преследование, предубеждение и даже качество опыта работы сотрудника являются этически важными. Должны ли выражаться личные этические убеждения работника на рабочем месте? Как сотрудники обучаются этике компании? Как этические обязанности связаны с различными ролями бизнеса?

Информационные технологии меняют спектр этических проблем, с которыми сталкиваются сотрудники. Возможно, самое поразительное влияние технологий – это сокращение рабочих мест и рабочего времени сотрудников, замена рабочих роботами и машинами, развитие дистанционных офисов. Есть ли моральная ответственность владельцев бизнеса за то, чтобы помочь уволенным работникам найти другую работу или пройти переквалификацию?

Интернет-технологии используются при мониторинге общения и активности сотрудников, которые получают доступ к конфиденциальной информации и у некоторых возникает соблазн эту конфиденциальность нарушить. Доступность Интернета и социальных сетей позволили некоторым работникам нарушения, такие как: играть в компьютерные игры на рабочем месте, делать порнографические загрузки, чрезмерно пользоваться ресурсы организации в личных целях, а также распространение вульгарных или отвлекающих сообщений среди других сотрудников. Однако

та же технология позволяет осуществлять дистанционный доступ с домашней рабочей станции, помогая родителям ухаживать за больным ребенком или пожилыми родителями. Новые проблемы здравоохранения и этического менеджмента также возникают в связи с возможными ожиданиями работодателей, связанных с работой сотрудников в любое время и в любом месте.

Клиенты. Наиболее циничная неэтичная позиция по отношению к клиентам в прошлом характеризовалась латинской фразой «*saveat emptor*» – пусть покупатель остерегается. Однако, согласно анализу заинтересованных сторон, в бизнес этике рассматриваются вопросы, связанные с клиентами, в области маркетинга, рекламы, ценообразования на товары и услуги, безопасности, качества, обслуживания и поддержки. Каковы права и обязанности клиентов по отношению к компании? Интернет-технологии оказали огромное влияние на разработку продуктов и услуг, доступных клиентам в начале XXI века. Он также изменил маркетинг и рекламу, а также продажи и обслуживание, используя электронные средства массовой информации для всех этих видов деятельности. Обслуживание клиентов, поддержка и конфиденциальность данных клиентов являются одними из этических проблем, возникающих в связи с новыми технологиями.

Поставщики и партнеры. Отношения между компаниями стали еще более важными и сложными в эпоху развития интернет-технологий, аутсорсинга, сложных цепочек поставок и виртуальных корпораций. Законодательные акты и юридические контракты просто не могут гарантировать целостность этих отношений. Важным компонентом является доверие, которое зависит от добровольного соблюдения общих ценностей и этики. Каковы этические обязанности деловых партнеров друг перед другом? Поскольку технологии позволяют компаниям создавать рабочие отношения в отдаленных и разнообразных в культурном отношении условиях, где законы и местные этические

ценности могут разрешать детский или рабский труд, дискриминацию по признаку пола или религии, взяточничество и загрязнение окружающей среды или где могут применяться несправедливые и неэтичные методы ведения бизнеса.

Правительство. Будучи предполагаемыми хранителями закона, справедливости, порядка и благополучия наций, правительства также являются важными заинтересованными сторонами в бизнесе. Это справедливо для любого взаимодействия бизнеса с правительством, но в экономике XXI века способность бизнеса оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на государства и их население чрезвычайно возрастает. Несколько транснациональных корпораций имеют больший годовой бюджет, чем большинство стран мира. Вид и степень государственного регулирования и надзора за бизнесом частично обусловлены этическими ценностями и выбором. Влияние бизнеса на правительство (лоббирование, участие в кампании) также является и должно быть предметом моральных дебатов. В эпоху глобализации бизнеса необходимо переосмыслить правильное отношение правительств к бизнесу.

Местное сообщество. Местные сообщества заинтересованы в бизнесе, часто получают прямую и косвенную выгоду от бизнеса. Сильный бизнес-климат приносит новые рабочие места, дополнительный доход и изменения для сообществ. Даже те, кто не являются инвесторами, сотрудниками или клиентами бизнеса, могут извлечь выгоду из его присутствия. Но издержки бизнеса часто переносятся в принимающее сообщество. Пробки на дорогах, экологическое загрязнение и другие проблемы могут быть достаточно затратными для сообществ. С другой стороны, сообщество может расти вокруг бизнеса, создавая дороги и другую культурную и социальную инфраструктуру, которые в свою очередь, позволяют бизнесу привлекать хороших работников и экономически процветать. Если бизнес переезжает в другой регион

или страну с целью увеличения прибыли, возникает этическая проблема. Очевидно, что в бизнесе есть и другие потенциальные заинтересованные стороны, такие как профессиональные ассоциации, некоммерческие организации и образовательные учреждения. Стратегия заключается в выявлении соответствующих заинтересованных сторон и тому, чтобы уделить этическое внимание их соответствующим правам и обязанностям.

Четвертая перспектива рассматривает основные компоненты комплексной организационной этики и связан с практическим анализом того, как ценности работают в организациях и сообществах. Этот подход опирается на исторические и общественно-научные исследования бизнеса и других организаций, а также на классические философские и теологические подходы к этике и ценностям. Цель состоит в том, чтобы понять деловую этику таким образом, чтобы она была целостной, интегративной, глубокой и практичной системой.

Рассмотрим основные компоненты целостной организационной этики:

Мотивация. Совсем не очевидно, почему бизнес следует вести этически. Аргумент для этого должен быть сделан таким образом, чтобы мотивировать бизнес-лидеров и сотрудников сделать этику приоритетом.

Внешние причины для ведения бизнеса этическим образом, связаны с политической и культурной средой, в которой работает бизнес, и включают в себя следующее:

1) избегание судебных разбирательств и пенитенциарной системы (этические компании обычно избегают нарушения закона; соблюдение законодательства является своего рода минимальным стандартом этики).

2) свобода регулирования (усиление законов и нормативных актов является следствием неэтичного поведения).

3) общественное признание (неэтичные предприятия часто наказываются журналистскими разоблачениями, группами наблюдателей за гражданами и плохой репутацией).

Кроме внешних, существуют *внутренние причины* для этического ведения бизнеса:

1) доверие инвесторов (финансовые ресурсы не будут вкладываться в ненадежные предприятия).

2) доверие партнера/поставщика (как никогда в эпоху расширенного предпринимательства деловое партнерство зависит от доверия, этики и честности).

3) лояльность клиентов (клиенты избегают компаний, которые относятся к ним неэтично, а также избегают брендов, связанных с неэтичным отношением к работникам).

4) найм и эффективность работы сотрудников (хороших работников привлекают этические работодатели, особенно в экономике знаний, обмен информацией между сотрудниками и командная работа процветают лучше всего в атмосфере доверия и этики).

5) личная и командная гордость и удовлетворение (успех в бизнесе, который достигается благодаря этическому поведению, приносит пользу человеку; соблюдение этических норм в значительной степени соответствует человеческой природе и совести).

6) внутренняя правильность (люди и организации должны быть этичны, просто чтобы быть в согласии с моральной вселенной – вера в Бога, разум и человеческая традиция настаивают на том, чтобы поступать правильно, даже если нет немедленной или прямой выгоды).

7) миссионерское превосходство (этичность – это, в сущности, основополагающие ценности, вплетенные в ткань хорошей компании; этика – это не просто внешняя мерка, а внутренний набор качеств).

Корпоративная миссия и цель. Предполагая, что деловая организация имеет достаточную мотивацию для работы в соответствии с этическими нормами, следующим приоритетом является прояснение основной миссии и цели организации. Ценности, которые управляют ведением бизнеса, должны вытекать из цели бизнеса, выполнять эту цель и ограничиваться ею. Вдохновляющая, объединяющая бизнес-миссия, которая затрагивает основные человеческие побуждения (например, чтобы быть творческим или быть полезным для других), может использовать и направлять этику в организации. Для большого и устойчивого бизнеса сохранение основной миссии и ценностей имеет первостепенное значение.

Корпоративная культура и ценности. Принимая во внимание четкую и ясную миссию, следующей основной задачей правильной бизнес этики является формальная и неформальная корпоративная культура. Культура или расширяет возможности, или препятствует достижению миссии компании, является нейтральной или произвольной конструкцией в отношении этики. Независимо от того, насколько прекрасна миссия и насколько впечатляющим является этический кодекс компании, дефектная или только декларируемая культура будет непреодолимым препятствием для правильной бизнес этики. Формальные системы менеджмента и контроля, продвижения по службе, признания и дисциплины, а также неформальная культура стилей общения, организации офиса и т.д. – это то, что включает или отключает миссию. Положительные черты, которые помогают миссии добродетели, ценности, которые должны быть встроены в то, чем организация является, а не только то, что она делает.

Бизнес практика. После культуры бизнес этика сосредотачивается на методах работы компании, ее руководящих принципах, на том, как ее люди тратят свое время и энергию. Бизнес должен определить свои основные методы в

конкретных областях, таких как маркетинг, бухгалтерский учет и производство, а также сквозных действиях, таких как коммуникации и общение). Для каждой области бизнес практики компания должна решить, какими этическими принципами следует руководствоваться. Этические принципы и правила устанавливают негативные пограничные условия, которые не должны быть нарушены, и позитивные идеалы, на которые следует ориентироваться. Оставление важных областей практики с неадекватными руководящими принципами подрывает способность бизнеса достигать этического совершенства и важность соблюдения этического кодекса компании.

Даже в самых лучших обстоятельствах время от времени возникают этические дилеммы, тем более они обостряются в кризисных ситуациях. Поэтому важно создать метод и основу для эффективного управления кризисами. Корпорации все чаще открывают должности омбудсменов, офисы по этике, горячие линии по этике и другие конфиденциальные способы сообщать о сомнительных действиях, протоколы о нарушениях и тому подобное.

Этическое лидерство. Бизнес этика требует, чтобы внимание было сосредоточено на лидерстве и управлении. Образцовая деловая этика не существует без лидерства. Лидерство в отношении этики и ценностей должно исходить от уровня руководства, совета директоров компании в форме коммуникации, а также действий. Лидеры должны быть проводниками ценностей и этики, которые имеют значение. Они должны служить примером высочайшей этики в своем поведении и создавать системы, структуры и политику, которые поддерживают и вознаграждают за этическое поведение и санкционируют неэтичные действия. Бизнес-лидеры должны создавать и поддерживать программы обучения и оценки этики во всей организации. Без хорошего

руководства хорошая деловая этика не может быть создана и поддержана.

И наконец, *последний подход* к изучению проблем бизнес этики предполагает рассмотрение взаимодействия науки, технологии и бизнес этики. В то время как бизнес часто ведется ненаучным и нетехнологичным образом, традиционные амбиции, конкуренция и насущная необходимость решения всевозможных бизнес-задач побуждают компании учиться и даже спонсировать научную и технологическую работу. Начиная с восемнадцатого века, бизнес, наука и технологии начали тесно сотрудничать. Технологии производства, строительства и транспортировки решительно изменили современный бизнес. С середины двадцатого века коммуникационные и информационные технологии стали центром самых влиятельных событий. Биотехнологии могут стать наиболее важной ареной для взаимодействия бизнеса, науки и технологий в двадцать первом веке.

Наука и техника повлияли на бизнес и его этику несколькими важными способами. Сначала они внесли радикальные изменения в продукты бизнеса. Технологические продукты доминируют практически во всех сферах жизни людей. С ними возникает целый ряд специфических этических вопросов, касающихся их безопасности, надежности, стоимости и стоимости, целесообразности и побочных эффектов. Производятся ли они, используются и утилизируются экологически ответственным образом? Являются ли компромиссы, отношения победителей и проигравших и побочные эффекты этих отношений этически приемлемыми и оправданными?

Наука и техника изменяют рабочее место. Механизация и автоматизация рабочего места не ослабевают с начала XIX века. Информационные технологии позволили компаниям расширить свою деятельность по всему миру и вести ее круглосуточно. Как люди должны оценивать аутсорсинг, экспорт

рабочих мест и разрушение местной экономики технологически активным глобальным бизнесом? Каким образом традиционные гарантии против неэтичных действий со стороны влиятельных лиц, такие как национальные границы, местные обычаи и личные отношения ответственности в человеческом масштабе, были заменены в начале 2000-х годов? Какова этика, позволяющая или даже поощряющая работников оставаться на связи и быть доступными для своей работы двадцать четыре часа в сутки, семь дней в неделю?

Технология действует как усилитель как проблем, так и возможностей, создает большую скорость, сокращая время, которое люди могут посвятить тщательному этическому размышлению, которое требуется растущим масштабом проблем. Технология намного лучше в увеличении количества информации и коммуникации, чем качество знаний и мудрость отношений. Технология создает много новых возможностей для разнообразия, но также способствует стандартизации и повторению. Технология производит существенную демократизацию знаний, даже когда в мире появляется новый цифровой разрыв. Технология оказала серьезное влияние на этические дилеммы, с которыми сталкиваются в бизнесе. По мере того, как технологические инструменты становятся все более мощными, требуется все больше бдительности, чтобы убедиться, что они используются для добра, а не для зла. Технологии также приводят к непредвиденным последствиям, которые этика должна пересмотреть. Вопросы трудовых взаимоотношений получают новый радикальный оборот, когда работа в удаленных офисах, оснащенных технологиями, становится обычным делом. Электронная почта как основная форма общения, ожидание связи в любое время и в любом месте, а также управление сотрудниками в многочисленных, чрезвычайно разнообразных политических и социальных условиях по всему миру – это технологически

обусловленные проблемы, которые требуют анализа этической перспективы.

Что иногда упускается из виду при обсуждении бизнеса и технологий, так это то, как сама технология включает в себя определенные базовые ценности, такие как эффективность, количественная оценка, мощность, скорость, повторяемость, предсказуемость, рациональность и так далее. До тех пор, пока технология рассматривается как набор инструментов и методов, помогающих бизнесу выполнить свою миссию, эти технологические ценности могут находиться в более широком культурном контексте, в котором также сохраняются такие ценности, как открытость, инновации, риск, забота о людях, красота и качественный. Если технология будет поставлена на центральное место, а не будет только инструментарием бизнеса, она в конечном итоге вступит в конфликт с человеческими ценностями, что приведет к значительным (если не общим) издержкам для работников, предприятий и экономики в целом.

Общие выводы:

1. Коммуникационные навыки имеют решающее значение для трудоустройства, эффективности деятельности, продвижения по службе и успеха в организации. Особенно в кризисный период отличные коммуникативные навыки могут отличать вас от других кандидатов.

Коммуникационные навыки включают чтение, активное слушание, знание невербальных коммуникаций, разговорные и письменные навыки. Они не присущи человеку с рождения, они должны быть изучены. Навыки письма особенно важны, потому что сообщения сегодня путешествуют быстрее, и пишем мы чаще и большему количеству людей, чем когда-либо прежде. На современном рабочем месте можно ожидать, что человек будет работником знаний: то есть будет обрабатывать слова, цифры и данные. Вы должны научиться критически мыслить и

формулировать собственное мнение, обосновывая причины и доказательства. Поскольку технологии и процедуры постоянно развиваются, вы должны проявлять гибкость и желание учиться на протяжении всей жизни. Вы должны взять на себя ответственность за свою карьеру и профессиональное развитие. Важнейшим фундаментом навыков для работников экономики знаний является способность общаться, для чего нужно изучить принципы, процессы и продукты эффективного коммуникатора.

2. На рабочем месте происходят глубокие изменения, такие как усиление глобальной конкуренции; изменение иерархии управления; расширенное командное управление; использование инновационных коммуникационных технологий в мобильных офисах, изменение состава и большего разнообразия рабочей силы и новый акцент на бизнес этике. Почти все эти изменения требуют, чтобы у бизнесменов и менеджеров были сильные коммуникативные навыки для принятия управленческих решений, возможность быстрого обмена информацией, возможность быть на связи с коллегами, работающими удаленно и отвечать требованиям бизнес этики и законности.

3. Уметь анализировать процесс коммуникации и понимать, как эффективно использовать его. Отправитель кодирует (выбирает слова или символы для выражения идеи. Сообщение отправляется как электронное письмо, письмо или телефонное письмо) или выражается невербально, например, с помощью жестов или языка тела. Получатель отвечает обратной связью, информируя отправителя об эффективности сообщения. Целью коммуникации является передача смысла, чтобы получатель понимал сообщение, как и предполагалось отправителем.

4. Признавайте препятствия для межличностного общения и изучайте конкретные стратегии преодоления этих барьеров. Существуют разные объективные барьеры, нарушающие коммуникацию. К ним относятся: разность менталитетов и

культурных особенностей, использование разных значений для слов, которые они используют и т.д. Эмоциональное воздействие – радость, страх, гнев и т. д. воздействуют на отправление и получение сообщений. Физические отвлекающие шумы, неправильная акустика и так называемое «секретное» устное общение, информационная перегрузка также затрудняют фокусировку. В этих случаях слабые навыки общения еще больше ухудшают коммуникационные усилия. Уменьшить или преодолеть многие межличностные коммуникационные барьеры можно, если вы:

- 1) осознаете, что такое процесс коммуникации;
- 2) адаптируете ваше сообщение к получателю, исходя из его личных особенностей;
- 3) улучшите свои разговорные навыки и навыки активного слушания;
- 4) подвергните сомнению ваши предубеждения;
- 5) спланируете обратную связь;
- 6) сосредоточитесь на том, что важно.

5. Внутренние функции коммуникации включают в себя определенные процедуры и политику, убеждение других в необходимости внесения изменений или улучшений во взаимодействие с сотрудниками. Внешние функции коммуникации включают ответ на запросы о продуктах или услугах, убеждение клиентов покупать товары или услуги, уточнение спецификаций поставщиков и т.д. Устная коммуникация обеспечивает немедленную обратную связь, использует невербальные сигналы, может создавать нужное эмоциональное состояние. Письменная коммуникация удобна для распространения, может быть экономичной, способствовать более точному и единообразному пониманию и дает получателям возможность обдумать и большую гибкость в получении и отправлении контента.

6. Многие организации улучшают нисходящий поток коммуникации посредством новостных собраний, видеороликов и корпоративных интрасетей. Информация движется вверх после получения информации сотрудников от руководства, тем самым обеспечивая жизненно важную обратную связь для лиц, принимающих решения. Чтобы улучшить движение вверх, компании улучшают отношения с персоналом, предлагая стимулирующие программы, которые побуждают сотрудников делиться ценными отзывами и инвестициями в программы обучения бизнес коммуникации. Горизонтальная связь происходит среди работников, находящихся в компании на одном уровне. Препятствия на пути построения эффективных горизонтальных связей включают в себя плохие коммуникативные навыки персонала, предрассудки, сплетни, эгоизм, конкуренцию и офисные войны. Методы преодоления таких препятствий включают в себя:

- 1) знание методов эффективной коммуникации и совместной работы;
- 2) создание систем вознаграждения сотрудников за выполнение командных функций;
- 3) развитие неформальных каналов коммуникации, таких как виноградная лоза;
- 4) эффективное распространение неофициальных новостей как личных, так и организационных среди друзей и коллег;
- 5) избегание офисных сплетен.

7. Все большее внимание компании начинают уделять этике деловых коммуникаций. Цели этических бизнес-коммуникаторов включают соблюдение закона, правдивость, маркировку мнений, объективность, четкость общения, использование инклюзивного языка и предоставление кредита доверия другому человеку. Препятствиями для принятия этических решений являются ложные ловушки, такие как: ловушка

необходимости, ловушка рациональности, ловушка самообмана, ловушка «цель оправдывает средства» и другие. Когда вы сталкиваетесь с трудным решением, следующие вопросы послужат ценным инструментом, позволяющим сделать правильный выбор:

1) является ли действие, которое вы рассматриваете законным?

2) как бы вы видели проблему, если бы вы были на противоположной стороне?

3) какими могут быть альтернативные решения?

4) можете ли вы обсудить проблему с тем, кому вы доверяете?

5) как бы вы себя чувствовали, узнав о том, что ваша семья, друзья, работодатель или коллеги узнали о ваших действиях?

Вопросы для самопроверки:

1. Что составляет содержание понятия «бизнес этика»?

2. Назовите основные исторические этапы развития бизнес этики как части этической философии и объясните причины этой периодизации.

3. Каким образом могут быть классифицированы этические дилеммы и проблемные ситуации?

4. Какие факторы, с вашей точки зрения, способствуют распространению этической осведомленности в бизнес среде? Обоснуйте свой ответ.

5. Прочтите утверждение и приведите аргументы «за или против» этого высказывания: *«Часть исследователей бизнес этики отвергают саму идею корпоративной этической ответственности. Только отдельные предприниматели, а не корпорации, по их мнению, являются истинными носителями этической ответственности».*

Список рекомендуемой литературы.

1. Алексина, Т.А. Деловая этика. Учебник / Т.А. Алексина. - М.: Юрайт, 2016. –386 с.
2. Бороздина, Г.В. Психология делового общения / Г.В. Бороздина. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 304 с.
3. Виговская, М. Е. Психология делового общения. Учебное пособие / М.Е. Виговская, А.В. Лисевич. - М.: Дашков и Ко, 2015. – 144 с.
4. Дзялошинский, И.М. Бизнес коммуникации. Теория и практика. Учебник/И.М. Дзялошинский, М.А. Пильгун. - М.: Юрайт, 2015. – 448 с.
5. Егоршин, А. П. Этика деловых отношений / А.П. Егоршин, В.П. Распопов, Н.В. Шашкова. - М.: НИМБ, 2015. – 402 с.
6. Зарецкая, Е.Н. Деловое общение. Учебник. В 2 томах. Том 2 / Е.Н. Зарецкая. - М.: Проспект, 2016. – 680 с.
7. Кафтан, В. В. Деловая этика. Учебник и практикум / В.В. Кафтан, Л.И. Чернышова. - М.: Юрайт, 2016. – 302 с.
8. Кошечая, И.П. Профессиональная этика и психология делового общения / И.П. Кошечая, А.А. Канке. - М.: Форум, Инфра-М, 2017. – 304 с.
9. Кузнецов, Игорь Деловое общение / Игорь Кузнецов. - Москва: Мир, 2018. – 528 с.
10. Мананикова, Е. Н. Деловое общение / Е.Н. Мананикова. - М.: Дашков и Ко, 2017. – 208 с.
11. Мунин, А.Н. Деловое общение / А.Н. Мунин. - М.: Флинта, МПСИ, 2014. – 376 с.
12. Павлова, Л.Г. Основы делового общения / Л.Г. Павлова. - М.: Феникс, 2017. – 746 с.
13. Психология и этика делового общения. Учебник и практикум. - Москва: СИНТЕГ, 2015. –410 с.

14. Смирнов, Г. Н. Этика деловых отношений / Г.Н. Смирнов. - Москва: СПб. [и др.]: Питер, 2016. – 604 с.

15. Смирнов, Г.Н Этика деловых отношений. Учебник / Г.Н Смирнов. - М.: Проспект, 2017. – 311 с.

16. Столяренко, Л. Д. Психология делового общения. Шпаргалка. Учебное пособие / Л.Д. Столяренко. - М.: РГ-Пресс, 2016. – 256 с.

17. Таратухина, Ю. В. Деловые и межкультурные коммуникации. Учебник и практикум / Ю.В. Таратухина, З.К. Авдеева. - М.: Юрайт, 2015. – 326 с.

18. Тимофеев, М. И. Бизнес коммуникации. Учебное пособие / М.И. Тимофеев. - М.: РИОР, Инфра-М, 2016. – 128 с.

19. Шарухин, А.П. Психология делового общения / А.П. Шарухин. - М.: Академия (Academia), 2016. – 721 с.

ГЛАВА 2. ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ БИЗНЕС ОБЩЕНИЯ

2.1. Теории культурной коммуникации

2.2. Теории смысла

2.3. Теории мотивации и убеждения

2.4. Теории организационных структур бизнес коммуникаций

2.1. Теории культурной коммуникации

Фундаментальные теории бизнес коммуникаций необходимы для того, чтобы продвинуть наше понимание делового общения.

1. *Теории дают нам основу для наблюдений, где мы можем коллективно договориться о терминологии и использовать это понимание для развития наших знаний о явлении делового общения.* Сам по себе набор наблюдений не даст нам понимания мира. Знание возникает только из признания закономерностей в наших наблюдениях, и такое признание должно исходить из решения, что некоторые наблюдения не имеют значения.

Исследователи создают теории, когда они охватывают достаточного фактов и явлений реального мира, чтобы помогать нам делать прогнозы о ней. Таким образом, теория помогает сузить наш взгляд на реальность настолько, чтобы мы могли обрабатывать информацию, но не настолько, чтобы мы стали скованными шорами, которые теория надела на нас.

Центральный конфликт между наблюдением и теорией может создать впечатление, что теория и наблюдение должны оставаться антагонистическими. Однако этот кажущийся антагонизм исходит из борьбы, которую исследователи испытывают, пытаясь разработать теорию и преодолеть ограничения общепринятых теорий и эмпирических исследований.

Обществу нужны наблюдения, чтобы проверить существующие теории, чтобы увидеть, соответствует ли наше понимание мира тому, что происходит. Дополняя друг друга, теория помогает нам отсеять неуместные наблюдения, которые могут запутать нас в том, как все работает. Теория дает перспективу, в которой мы можем осмыслить то, что мы наблюдаем.

Когда исследователи используют одну и ту же структуру (теорию) для изучения различных событий, они могут учиться друг у друга и уточнять, как они интерпретируют реальность. Один исследователь может найти недостатки в теории и внести предложения по улучшению теории, даже давая предложения о том, как проверить полученные результаты. Затем другие исследователи могут провести эти тесты или разработать контраргументы, объясняющие, почему дополнения не улучшают исходную теорию.

Таким образом, теория дает нам общую основу для обсуждения чего-то. Без такой основы мы по-прежнему не будем уверены, имеем ли мы в виду одни и те же вещи в наших дискуссиях. Благодаря такому сотрудничеству теория обеспечивает механизм, способствующий работе между исследователями, которые никогда не встречались или никогда не встретятся. Работая с одной и той же теорией, исследователи могут, по существу, работать над распределенным исследовательским проектом, охватывающим пространство и время. Когда исследователи используют четкую теоретическую структуру, рецензенты могут сосредоточиться на важных аспектах и посмотреть, все ли вписывается в единое целое. Кроме того, теоретическая основа помогает исследователю и рецензенту оценить важность и полезность работы.

2. Использование фундаментальных теорий в бизнес практике.

Использование теории также многообещающе для продвижения прикладной стороны делового общения. Одним из способов, с помощью которого использование теории может улучшить практику, является предоставление последовательного языка, который можно использовать для передачи нашей работы людям в бизнесе. Хотя это не единственная проблема, исследователи часто испытывают трудности с изложением своих идей в деловом мире из-за научной терминологии, которую менеджеры не понимают и поэтому не чувствуют себя комфортно. Однако если мы посмотрим на экономику, то увидим, как последовательное использование таких терминов, как предложение, спрос и удовлетворение, вошло в общий лексикон делового мира. Эти слова дают возможность экономическим исследователям общаться с людьми, которые принимают решения во многих деловых ситуациях. Точно так же исследователи человеческих ресурсов часто переводят свои выводы в такие широко используемые бизнес-термины, как рентабельность инвестиций, поскольку у них есть четкое представление о том, какие теоретические термины соответствуют языку, используемому в бизнесе.

Теории также предоставляют нам инструментарий, который мы можем использовать при оказании помощи организациям. Они позволяют нам увидеть, как была исследована данная бизнес-проблема, и адаптировать это исследование, чтобы обеспечить направление развития для бизнеса. Эти инструменты становятся особенно мощными, когда мы сталкиваемся с тем, что кажется новым бизнес-феноменом. Без теории нам пришлось бы начинать с нуля, чтобы попытаться найти способы дать совет. Однако, если мы сможем найти существующую теоретическую идею для изучения этой проблемы, мы сможем начать с какой-то основы. Например, с появлением новых социальных сетей мы хотели бы знать, могут ли такие теории, как, например, формирование повестки дня, дать нам представление о том, как эти каналы

формируют общественное мнение. Опора на существующую теорию помогает нам быстрее решить проблему и позволяет исходить из того, что, как мы знаем, работает. По мере того как мы чаще используем теории, мы будем проводить исследования в различных ситуациях, чтобы с большей вероятностью применить наши результаты к более разнообразным ситуациям, возникающим в бизнес практике.

3. Наличие общего набора теорий также помогает нам развивать программы обучения в области деловых коммуникаций.

Знание теоретических подходов позволяет предоставлять лучшую информацию, включение теории в учебную программу высших учебных заведений также дает большую адаптивность. Когда мы основываем нашу педагогику на теории, мы можем использовать эти теории для объяснения изменений в коммуникативной среде вместо того, чтобы каждый раз создавать новые идеи и концепции. Этот аспект позволяет улучшить качество преподавания и обучения.

Наконец, основание занятий по деловому общению на установленном наборе теорий помогает обеспечить процесс разработки для создания всей программы делового общения. Набор теорий позволяет нам иметь более четкое представление о том, что должны включать отдельные курсы и как различные курсы должны работать вместе. Таким образом, наличие надежного набора теорий позволяет нам увидеть, как мы можем разрабатывать целые программы в области делового общения. Фундаментальные курсы могут представлять основы этой области и охватывать большинство основных теорий. Для занятий более высокого уровня можно развивать конкретные теоретические области, такие как лидерская коммуникация.

Организационная культура и бизнес коммуникация тесно взаимосвязаны и динамичны. Коммуникация создает и передает

культуру, в то время как культура формирует большинство организационных коммуникаций. Теории в этой группе помогают нам интерпретировать, как разворачивается эта взаимозависимость. Организации должны понимать и извлекать уроки из своих культурных коммуникаций, но часто пренебрегают этим. Почему так важно уделять приоритетное внимание культурной коммуникации? Культурная коммуникация оказывает огромное влияние на организации и их заинтересованные стороны, поскольку она влияет на такие важные результаты, как производительность труда, текучесть кадров, благополучие сотрудников и этическое поведение.

Кроме того, глубокое понимание связанных с ними коммуникационных процессов также дает организациям необходимые инструменты для изменения культуры, когда окружающая среда или производительность требуют изменений. Эти теории также формируют основу для аудита культурной коммуникации, которая дает менеджерам возможность понять, как нормы укореняются и развиваются в организации.

Несмотря на большое количество определений организационной культуры в целом ее можно определить, как общепринятый набор норм, убеждений, ценностей и поведенческих паттернов. Кроме того, организационная культура имеет глубокие корни (особенно в ее ценностях) и находит выражение как вербально, так и невербально через артефакты, символы и ритуалы. В этой концептуализации коммуникация одновременно представляет собой атрибут и предлагает средства для формирования организационной культуры. Культурный подход к организациям показывает, как культуры (и культурная коммуникация) влияют на организации – вплоть до того, что исследователи должны ставить культуру в центр любого организационного исследования.

Теории культурной коммуникации, в частности типология национальных культур Э. Холла, система конкурирующих ценностей М. и Дж. Мэйфилд и др., позволяют выявлять и идентифицировать ключевые аспекты коммуникаций в организационной культуре и то, как эти аспекты влияют на такие важные результаты организации, как: производительность труда, прогулы, текучесть кадров, вовлеченность, лояльность, этическое поведение и рабочий климат.

Исследователями уже наработаны основы для разработки моделей, отражающих как коммуникация влияет на культурные изменения с течением времени. Сюда можно отнести меметику, теорию повествования и теорию символической конвергенции – все они дают строительные блоки для такой работы. Эти теории позволяют описать структуры, в которых люди передают идеи, принимают более полезные/популярные идеи, отбрасывают менее ценные и изображают, как эти идеи мутируют в процессе передачи. Изучение того, как эти передачи приводят к культурам – и как культуры определяют принятие инициативы, – может дать нам богатую информацию о временном росте и адаптации культур и их коммуникаций. Эти подходы могут оказаться особенно важными для понимания как культуры реагируют и адаптируются к системным потрясениям, которые делают организации неэффективными в динамичной среде.

Перед направлением культурной коммуникации стоит задача исследования организационной культуры с точки зрения субкультур и культурных аутсайдеров (М. Мэйфилд и др.). Хотя мы часто рассматриваем организационные культуры как монолитное единство, в большинстве организаций есть члены подгрупп и изгои, чьи голоса остаются подавленными и не могут в полной мере участвовать в культурном диалоге.

Важно понимать, что современный бизнес выиграет от более критического осмысления этики сильных культур. Когда

организации имеют право вводить своих сотрудников в организационную культуру и где нужно проводить границы такой деятельности? Должна ли быть полностью принята культурная линия, как практическая политика организации? Знание разных теоретических подходов, готовых моделей исследования и наработанного практического опыта культурных коммуникаций разными компаниями может дать новое понимание этих этических границ, помочь лучше моделировать взаимодействия культуры/субкультуры и улучшить понимание точек пересечения с культурными коммуникациями.

В целом, как организационные структуры, так и потоки, и паттерны вносят свой вклад в теории о механизмах, через которые протекают культурные коммуникации, тем самым давая нам новое понимание того, как менеджеры могут влиять на культуру.

Классификация теорий культурной коммуникации

1. Теория деятельности (Activity Theory – АТ, Скандинавская теория деятельности)

Теория деятельности или деятельностный подход была разработана в рамках школы бывшей советской психологии, основанной С. Л. Рубинштейном и развитая А. Н. Леонтьевым на основе его интерпретации культурно-исторического подхода Л. С. Выготского. Однако, как часть организационного менеджмента, эта теория получила широкое признание и распространение за рубежом. (Чайклин, Хедегаард, Йенсен, Энгестрем и др.). В теории изложены общие рамки для понимания интеллектуальных способностей человека. Однако теория также утверждает, что для того, чтобы понять человека, необходимо также понять какво культурное и технологическое влияние на этого человека. В дальнейшем эта теория была уточнена скандинавскими исследователями, и теперь больше известна как Скандинавская

теория деятельности (Каптелинин, Куутти и др.). Хотя теория не содержит конкретных проверяемых положений, она формулирует конкретные аспекты социально-технологического процесса, которые должны быть изучены. К этим аспектам относятся:

- 1) объекты (физические объекты в системе, которые оказывают социальное или культурное влияние);
- 2) интернализация (психические процессы);
- 3) сообщество (социальный контекст);
- 4) инструменты (артефакты и концепции, используемые индивидом);
- 5) разделение труда (статус, иерархия и конкретные задачи, выполняемые индивидами);
- 6) правила (для руководства и регулирования индивидуального поведения).

2. Теория структуры восприятия – отбора – ухода (выбытия)

(Attraction-Selection-Attrition Framework – ASA)

Теория структуры ASA утверждает, что организационное поведение в основном складывается из взаимодействий индивидов в организации, а не из организационной среды, технологий или структур (Бретц, Эш и Дреер, 1989; Шнайдер, Смит и Гольдштейн, 2000; Чатман, Вонг и Джойс, 2008; Райт и Кристенсен, 2010). Кратко говоря, теория гласит, что люди поступают на работу в данную организацию на основе своего восприятия того, как эта организация будет соответствовать их собственным потребностям и интересам. Люди уйдут или будут вынуждены уйти, когда по крайней мере одна из сторон обнаружит, что больше нет соответствия между взаимными потребностями и атрибутами. Хотя изначально теория структуры ASA не являлась теорией коммуникации, она обладает многими атрибутами бизнес общения. Возникновение организационной структуры основано на индивидуальных коммуникациях, которые порождают и

укрепляют организационную культуру. В свою очередь, культура играет большую роль в процессе привлечения, отбора и выбывания кадров. Кроме того, ASA уделяет особое внимание изучению процесса управления впечатлениями (как со стороны отдельного лица, так и организации), чтобы повысить шансы быть выбранным организацией для приглашения на работу и привлечения новых работников.

3. Теория системы конкурирующих ценностей (Competing Values Framework - CVF)



Иллюстрация. «Модель конкурирующих ценностей» Камерона и Куинна

Рисунок-1. Модель организационной культуры в теории CVF.

CVF – это модель организационной культуры (Беррио, 2003; Дипадова и Фаерман, 1993). Типология была разработана на основе ряда эмпирических исследований Куинна и Рорбо об организационной эффективности и о том, как такая эффективность рассматривается в организации. Данная культурная модель классифицирует организации по двум осям (рис. 1.): стабильность-гибкость и внутренняя-внешняя направленность. Эти две оси

создают четыре различные модели и типа национальной культуры (Аль-Халифа и Аспинуолл, 2001; Беррио, 2003):

- иерархия (стабильность с внутренним фокусом);
- клан (гибкость с внутренним фокусом);
- рынок (стабильность с внешним фокусом);
- адхократия (гибкость с внешним фокусом).

Как и в случае с большинством культурных типологий, ожидается, что культура развивается, а затем поддерживается посредством расширенных обменов информацией между членами организации. Теория также утверждает, что коммуникационные потоки определяются культурным типом организации (Куинн, Хильдебрандт, Роджерс и Томпсон, 1991; Стивенс, 1996). Кроме того, эта теория исследует смыслообразующую роль, которую организационная культура играет для членов организации (Дастмальчиан, Ли, 2000; Куинн и др., 1991).

4. Теория культурного подхода к организациям (Cultural Approach to Organizations)

Культурный подход к организациям предполагает, что организации развивают уникальные культуры, основанные на обмене и создании общего смысла между членами (Гирц и Пакановски, 1988; Гриффин, 2006). Кроме того, для изучения организационных действий понимание этой уникальной культуры не менее важно, чем понимание формальных процессов (систем) организации. Организационная культура формирует значение, которое приписывают члены организации к событиям (таким как, повышение заработной платы или увольнение) и объектам (например, новая мебель или офисы open-space) в организации. Культура формируется через имидж организации, климат (восприятие сотрудниками рабочей среды) и характер. Эта культура передается через истории: корпоративные, личные и коллективные. Корпоративные истории генерируются менеджерами и, как правило, состоят из историй, предназначенных для

того, чтобы направить поведение членов в организационно приемлемое русло.



Рисунок 2. Формирование организационной структуры в модели культурного подхода.

Личные истории – это те, которые человек рассказывает о себе – представление роли человека в организации и относительного статуса или отношений со слушателем. Наконец, коллективные истории состоят из тех, которые индивид рассказывает о другом человеке в организации. Эти истории также могут быть использованы для определения позитивного или негативного поведения или для продвижения статусных отношений в организации.

5. Теория голоса и молчания сотрудника (Employee Voice and Silence)

Согласно этой теории, голос сотрудника можно определить, как все сообщения сотрудника (обычно отправляемые в восходящем направлении), которые выражают его вклад в организационно значимые вопросы, включая – но не ограничиваясь – идентификацию проблем и предложения по улучшению (Эшфорд и др., 2009; Бринсфилд, Эдвардс и Гринберг, 2009). Эта конструкция может быть неформальной или формальной, причем последнее происходит в рамках установленных процессов, таких как программы предложений сотрудников, управление профсоюзами и горячие линии по борьбе с мошенничеством. Конструктивное использование голоса сотрудников рассматривается некоторыми исследователями (в частности, Ван Дайном и Лепином) как организационное гражданское поведение, жанр экстра ролевого исполнения (Крид, 2003; Дайн, Анг и Ботеро, 2003).



Противоположностью голосу сотрудника является молчание, которое можно определить, как бессознательный и преднамеренный отказ отправлять сообщения (как правило, в восходящем направлении) об организационных проблемах, включая, но не ограничиваясь, идентификацией проблем и предложениями по улучшению (Дж. Мэйфилд и Уокер, 2018; Моррисон, 2014). Исследование показывает, что иногда намеренное нежелание делиться важной информацией может нанести ущерб ключевым результатам организации. С другой стороны, конструктивная голосовая коммуникация сотрудников была положительно связана с желательными многоуровневыми результатами, включая работу в рабочей группе и организационную деятельность.

6. Теория высокий/низкого контекста культурной коммуникации (*High-context vs. Low-context Culture*)

Данная теория представляет собой культурную типологию, которая классифицирует группы по их обычному использованию высоко контекстных (требующих культурного понимания для декодирования полного значения сообщения) или низко контекстных (не требующих культурного понимания для декодирования полного значения сообщения) коммуникаций (Гудикунст, 1983; Жан-Клод Усунье и Николая Рулен, 2010). Хотя первоначально такой подход был разработан как средство классификации национальных культур, он также может быть применен к другим культурным группам. В то время как культуры обычно обсуждаются как имеющие высокий или низкий контекст, лучше сказать, что культуры попадают в спектр, который варьируется от высокого до низкого контекста (Киттлер, Ригл и Маккиннон, 2011; Корац-Какабадсе, Кузьмин и Савери, 2001). Поскольку культуры с более высоким контекстом полагаются на культурное понимание, чтобы придать смысл заявлениям в рамках коммуникации, представители таких культур могут создавать очень тонкие обмены с относительно краткими явными сообщениями.

Однако, поскольку необходима культурная осведомленность, такие коммуникации может быть трудно или невозможно понять индивидам без соответствующей культурной инициации. Культуры с более низким контекстом, напротив, требуют более четкого обмена информацией в коммуникациях, но такие коммуникации относительно легко расшифровать посторонним. Существует также связь между культурным типом и тем, как представители той или иной культуры реагируют на посторонних, друг на друга и нарушения культурных правил. В настоящее время ведутся исследования, чтобы выяснить, как такие процессы возникают и влияют на саму культуру.

Меметика

μιμητής → имитатор, притворщик → меметика



В 1904 году немецкий биолог-дарвинист **Рихард Земон** впервые использовал термин «меметика» в своей работе, переведённой в 1921 году на английский язык под названием «The Meme».

7. *Меметика или теория мемов (Meme Theory)*

Теория мемов – это основа для понимания того, как передаются идеи, развиваются общие убеждения и создается культура (Броди, 2011; Эдмондс 2002). Эта теория черпает свою метафору из генов и теории эволюции. Мем определяется как наименьшая идея, которая может передаваться от одного человека к другому, а затем имитироваться человеком, который подвергается воздействию этой идеи (Блу, 2005; Марсен, 2000). Меметика определяет успешный мем как тот, который передается больше широко и сохраняется дольше, чем другие мемы. Более длительные мемы затем создают культуру. Считается, что мемы мутируют из-за ошибок передачи или приема (когда человек не понимает мем в том виде, в каком он был изначально задуман), или, когда два или более мема объединяются для создания нового мема. Эти новые мемы затем подвергаются конкурентному давлению и могут стать более успешными, чем исходные мемы. Мем может частично процветать, помогая людям, которые принимают мем, жить дольше (таким образом, предоставляя

человеку больше времени для передачи мема), делая человека более успешным в передаче мема и/или делая человека более активным в передаче мема. В бизнес коммуникации идея мемов в значительной степени использовалась для изучения маркетинговых и PR мероприятий.

8. *Нарративная теория (Narrative Theory)*

Нарратология или повествование – это особая теория, которая рассматривает коммуникации через призму историй и народных сказок (Бал, 2009; Карри, 2010). Основная предпосылка этой теории заключается в том, что обычно рассказываемые и повторяющиеся истории и структуры историй являются отражением как социальных коммуникаций, так и взаимодействий. Эти сообщения резонируют с людьми, чтобы формировать их взаимодействие и предоставлять значимые метафоры для понимания этих обменов (Герман, Фелан, Рабинович, Ричардсон и Уорхол, 2012; Фелан и Рабинович, 2008). С помощью нарратологии исследователи пытаются раскрыть нарративные структуры, встроенные в окружающую среду, и то, как эти структуры влияют на индивидуальное и социальное поведение. Такие структуры могут быть явными историями (история «от нищеты до богатства» какого-то миллиардера) или символическими (ассоциирующими красивую внешность с любовью и доверием). Как только эти рамки будут раскрыты, их можно будет применить, чтобы узнать, как они влияют на убеждения и действия людей (Лукайтс и Кондит, 1985; Фелан, 2007). Короче говоря, повествовательные структуры имеют двойное назначение, с одной стороны служа коммуникации, а с другой выступая основой формирования общения между людьми. Были выдвинуты два типа нарратологии (Герман, Манфред и Мари-Лора, 2010; Лю и Ласло, 2007). Один тип берет во внимание историю, которая передается через различные структуры

(независимо от того, как она передается). Другой тип подчеркивает дискурс повествования (или то, как передается история).



Рисунок-3. История возникновения мема.

9. Теория речевых кодов (Speech Codes Theory)

Теория речевых кодов используется для изучения различий в коммуникации между отдельными группами людей (Коваррубас, 2009; Филипсен и Харт 2015). Такие группы могут выделяться на основе гендера, профессии, социального статуса и других культурных атрибутов. Теория предполагает, что различные сообщества кодируют различные значения в слова и фразы и интерпретируют эти сообщения способами, которые отличаются от членов других групп. Различные сообщества также разрабатывают уникальные способы и правила общения. Коммюнике – правила могут способствовать обмену внутри группы, но в то же время наносят ущерб взаимодействию между группами. Такие речевые коды могут аналогичным образом действовать в качестве средства идентификации членов группы, барьеров для входа в группу и защиты власти и статуса членов группы. Исследования, вытекающие из этой теории, показали, как разрабатываются,

передаются и поддерживаются речевые коды и как эти коды влияют на членов речевого сообщества.

10. Теория символической конвергенции (SCT, Fantasy-Theme Analysis)

SCT – это модель того, как мотивы, эмоции и значения сходятся в речевом сообществе и как этот синтез способствует сплоченности группы (Борман, 1985; Крэган и Шилд, 2003). Основная тема этой теории заключается в том, что наше понимание реальности передается через фантазии – упрощенные сообщения о реальности, которые резонируют с данным речевым сообществом. Согласно теории, процесс конвергенции должен проходить в пять этапов:

На первом этапе («возникновение») какое-то новое событие требует, чтобы группа взаимно обработала и поняла его.

На втором этапе («повышение уровня сознания») начинают появляться фантазии, которые оказывают общее эмоциональное воздействие на членов речевого сообщества.

На третьей стадии («поддержание сознания») возникают механизмы, которые овеществляют и поддерживают взаимно согласованные фантазии, разработанные на стадии 2.

В стадии 4 («ухудшение зрения») происходят события, которые не могут быть адекватно объяснены существующими фантазиями и с которыми не может справиться защитная система.

На пятом этапе («конечная остановка») предполагается, что взаимные фантазии рассеиваются быстро, а не постепенно.

2.2. Теории смысла

1. Теория атрибуции

Теория атрибуции обеспечивает основу для изучения того, как люди приписывают причины событиям (Бусс, 1978; Ферстерлинг и Харроу, 1988). Исследователи разрабатывали свою теорию

начиная с 1920-х годов, и это длительное развитие дало теории хорошо обоснованный набор базовых положений и эмпирическую поддержку. Согласно теории люди объясняют причину какого-либо события либо внутренними причинами (т.е. теми, которые находятся под контролем индивида) либо внешними причинами (т.е. теми, которые находятся вне контроля отдельного человека).

Локализация причин успехов/неудач	Внутренняя		Внешняя	
	Стабильная	Нестабильная	Стабильная	Нестабильная
<i>Контролируемая</i>	Отношение к учебе (усердие, лень)	Старание (в данный момент)	Типичная помощь учителя	Помощь, получаемая от других людей
<i>Неконтролируемая</i>	Способности	Телесное и душевное состояние (настроение, усталость)	Сложность задания	Случай

Рисунок -4. Классификация объяснения причин происходящих событий.

Разные люди по-разному могут объяснять одно и то же действие, и причины таких объяснений различны. Однако люди склонны делать атрибуции (т.е. устанавливать причинно-следственные связи), которые более соответствуют их личной системе убеждений (Чонг, 2009; Келли и Микела 1980). Широко используемым применением этой теории является фундаментальная теория атрибуции, в которой индивид с большей вероятностью приписывает поведение другого человека внутренним состояниям, а не внешним факторам (Кумбс, 2007; Хьюстон, 1983). В деловом общении (Лакзняк, ДеКарло, Рамасвами, 2001; Парк, Холоди, Чжан, 2012) исследователи сосредоточились на том, как индивид пытается использовать методы коммуникации, чтобы представить свои собственные действия таким образом, который, скорее всего, вызовет благоприятную атрибуцию со стороны

других (внутренние атрибуции для позитивных событий и внешние атрибуции для негативных событий). Эти исследования были связаны как с нормативной направленностью (то, что обычно происходит), так и с предписывающей направленностью (т.е. каковы будут лучшие методы формирования атрибуции или получения информации для лучшего размещения атрибуции).

2. Конструктивизм

Конструктивизм фокусируется на том, почему разные индивиды делают разные коммуникативные выборы, и подробно описывает теорию индивидуального (а не коммуникативного) взаимодействия (Баркин, 2003; Берлесон, 2007). Название теории происходит от центральной идеи коммуникационных конструкций, которые являются основными строительными блоками коммуникации. Ожидается, что конструкции будут меняться с течением времени, как правило, становясь более сложными по мере того, как человек нарабатывает и развивает коммуникативные навыки.

Кроме того, конструктивизм делает три предположения о всех коммуникациях (Делия, 1977; Лю и Чен, 2010):

- это намеренность;
- это целеустремленность;
- использование переговоров для интерпретации и выработки общего смысла.

Эта теория также утверждает, что люди с более когнитивной сложностью могут лучше понимать коммуникативные ситуационные потребности, создавать различные сообщения для достижения желаемых целей, выбирать сообщение, которое с наибольшей вероятностью достигнет желаемых результатов, и получать обратную связь для изменения сообщения по мере необходимости (Кноблаух, 2013; Раскин, 2002). Другими словами, более сложно когнитивно устроенные индивиды могут использовать более широкий спектр методов коммуникации.

3. Теория скоординированного управления смыслом (Coordinated Management of Meaning - СММ)

Теория СММ утверждает, что люди используют общение для согласования общего мировоззрения и исследует как происходит этот процесс (Брендерс, 1987; Р. А. Роуз, 2006). Люди в основном используют общение для выработки общего смысла конкретного социального взаимодействия. Он также может действовать как обратная связь для улучшения процесса коммуникации. По данным исследователей (Кронен, 1988; Пирс, 1999), существует три основных процесса, которые происходят во время любого разговора между людьми:

- значение;
- управление;
- координация.

Процесс управления общением связан с установлением, использованием и изменением правил общения, которые люди используют в данном разговоре. Эти правила вытекают как из общих социальных норм, так и из норм, выработанных между двумя отдельными индивидами. Эти правила помогают людям лучше интерпретировать значение данного сообщения. Например, использование профессиональных названий в разговоре может принимать различные значения в зависимости от набор разговорных правил, используемых в данном диалоге (Кронен 1991; Фишер-Йошида, Крид и Гальегос, 2012). Значение относится к тому, как люди организуют разговорные данные и информацию. Теория СММ утверждает, что люди упорядочивают значение в иерархии того, насколько абстрактна информация. Самый низкий (и наименее абстрактный) уровень иерархии – это исходное содержание разговора, и оно редко бывает достаточным для передачи полного смысла разговора. Самый высокий (и самый абстрактный) уровень – это культурные паттерны, которые обеспечивают контекст для разговорного обмена. СММ также

утверждает, что более высокие уровни иерархии могут включать в себя более низкие уровни. Заключительная часть процесса общения – это координация. В этой части общения люди определяют, насколько хорошо их действия и коммуникации создали набор общих смыслов. Люди могут либо полностью достичь общего смысла, либо частично достичь общего смысла, либо не достичь согласованного смысла. В ситуациях, когда общий смысл не достигается полностью, люди могут предпринять шаги по изменению своих коммуникационных процессов для достижения смысла.

4. Этнометодология и этнография

Структура этнометодологии и этнографии (ЕЕА) обеспечивает как саму теорию о том, как люди создают социальный порядок, так и предлагает группу методов для анализа этого процесса (Аллард и Андерсон, 2005; Гарфинкель, 2002). Однако теоретические и методологические аспекты этой структуры настолько переплетены, что трудно использовать один аспект, не используя и другой.

Основная предпосылка состоит в том, что индивиды рассматриваются как ищущие средства для создания своей идентичности через взаимодействие с другими индивидами.

Комплементарная предпосылка состоит в том, что общества (группа из двух или более индивидов с поведенческими правилами) формируются из этих взаимодействий. Кроме того, общества рассматриваются как имеющие: механизмы, с помощью которых индивидам назначаются поведенческие роли; правила взаимодействия членов; методы укрепления этих правил и механизмы, с помощью которых эти правила могут быть изменены. Большая часть этих процессов происходит через различные формы коммуникации и, в крайнем случае, могут рассматриваться как полностью реализуемые с помощью средств коммуникации.

Другая фундаментальная предпосылка этой системы заключается в том, что социальные правила могут быть поняты только через внутреннюю призму – с точки зрения и понимания тех, кто находится внутри общества. Таким образом, исследователи, работающие в этом фрейме, стараются использовать как можно меньше предвзятых идей при анализе группы, и этот анализ, как правило, более описателен, чем просто проверка гипотез. При этом полученные описания обычно используются для того, чтобы сделать выводы о том, как индивиды в обществе формируют свою идентичность.

В качестве аналитического метода исследователи изучают различные артефакты и процедуры, используемые членами общества. Такие артефакты могут включать в себя разговоры, письменные работы, символические артефакты и записи ежедневных процедур и действий.

5. Теория нарушения ожидаемых норм общения (EVT)

Первоначально разработанная как модель невербального



поведения человека (проксемика), теория исследует, как нарушения ожидаемых норм общения влияют на то, как нарушитель рассматривается другой стороной или сторонами в коммуникационном обмене (Беван, И. Фирнс, 2014; Флойд, Рамирес и Бургун, 2008). Теория утверждает (Бахман и Герреро, 2006; Кампо, Камерон, Броссар и Фрейзер, 2004), что каждый коммуникационный обмен имеет

набор норм, которые исходит из социальных норм и личных норм, принятых сторонами). Когда одна сторона нарушает эти нормы, то вторая сторона принимает решение (чаще всего бессознательно) о

том, насколько благоприятно воспринимается нарушитель. Эта теория постулирует модель непредвиденных обстоятельств, и то, что реакция на ожидаемое нарушение основано на первоначальной оценке нарушителя коммуникации, если поведение рассматривается более или менее позитивно, чем ожидаемое. В целом позитивные нарушения приведут к более благоприятным результатам, чем негативные нарушения, но негативные нарушения также могут привести к положительным результатам с помощью таких механизмов, как когнитивный диссонанс.

6. Теория переговоров «лицом к лицу» (Face-to-face negotiations)

Теория переговоров лицом к лицу – это кросс-культурная теория того, как люди справляются с конфликтными ситуациями и реагируют на них (Хейслер и Эллис, 2008; Дж. Г. Этцель и Тинг-Туми, 2003). В фокусе теории лежит образ лица – образ самого человека, т.е. такая конструкция, которая, по мнению исследователей, существует в той или иной форме для всех людей, независимо от культуры. Теория развивает эту идею, предполагая, что конфликты, как ожидается, угрожают «лицу» человека, и человек будет действовать, чтобы сохранить или восстановить свое лицо. Эти действия получили название лицевой работы. В то время как общая последовательность событий действует одинаково во всех коммуникациях, культура действует как фактор непредвиденных обстоятельств. Исследователи ожидают, что культура влияет на то, что представляет угрозу для «лица», т.е. образа и как люди выполняют лицевую работу. Кроме того, различные культуры придают сохранению лица более или менее высокое значение (таким образом, делая работу с лицом более или менее необходимой), а также в сохранении лица других людей (потенциально требуя, чтобы человек, который причинил вред лицу, также работал над восстановлением лица).

7. Теория группового мышления



Групповое мышление является теорией принятия решений и может рассматриваться как модель того, как происходят плохие процессы принятия решений (те, которые не проходят критических проверок) (Барон, 2005; Бенабу, 2013). Эта теория имеет сильную коммуникационную составляющую, поскольку было обнаружено, что определенные паттерны коммуникации неоднократно возникают в ситуациях

принятия решений. Основная ошибка процесса принятия решений возникает, когда лица, принимающие решения, принимают решение без критического анализа или значимых попыток улучшить эту идею (Дженис, 1983; Лонгли и Прюитт, 1980). Обычно кто-то в группе представляет идею на ранней стадии процесса принятия решения, но эта характеристика не является необходимым условием. Условия, которые приводят к ситуациям группового мышления, включают высокую сплоченность группы, отсутствие критических или противоположных мнений и руководящего лидера, который использует свое влияние при принятии решения. Ситуации группового мышления могут также возникать при низкой приверженности членов группы принятию качественного решения.

8. Теория анализа взаимодействия

Анализ взаимодействия – это соединение группы аналитических методов и теории, которая предполагает, что



индивидуальное «я» происходит только через взаимодействие с другими людьми и объектами (Амидон, Хоу, 1967; Джордан и Хендерсон, 1995; Мюленброк и Хоппе, 1999). Анализ взаимодействия пытается идентифицировать модели общения и взаимодействия с субъектами и объектами в окружении человека. В частности, теория исследует взаимодействия, которые люди используют для выявления проблем, с которыми сталкивается человек, и способы, с помощью которых человек пытается решить эти проблемы (Фландерс, 1966; Гунавардена, Лоу и Андерсон, 1997). Анализ взаимодействия имеет несколько базовых положений:

Во-первых, личность меняется в различных ситуациях – личная самостоятельная зависит от окружающей среды, а также от социальных и материальных взаимодействий.

Во-вторых, действия и знания имеют социальное происхождение. Они не имеют внутренних качеств и могут быть поняты в условиях контекста.

В-третьих, кто-то может определить всю важную информацию о себе и паттернах взаимодействия между субъектами и объектами посредством наблюдения (таким образом, формируя аналитическую часть действий).

В-четвертых, отношения упорядочения и власти возникают как интерактивные отношения между субъектами и объектами в окружающей среде. Именно взаимодействия придают значение различным субъектами и объектами и эти значения формируют взаимодействия между ними.

9. Теория согласованного контроля



Первоначальная концепция согласованного контроля была основана на сильной групповой идентификации внутри команды. Теория утверждает, что этот высокий уровень связанности побуждает

членов группы создавать сильные поведенческие правила/нормы, которые помогают в принятии решений на основе участия. С другой стороны, критики утверждают, что согласованный контроль не обеспечивает продуктивное соответствие организационным нормам. Поэтому модель была модифицирована (Баркер, 1999; Ларсон и Томпкинс, 2005). Пересмотренная модель уделяет повышенное внимание тому, как минимизировать негативные аспекты и максимизировать позитивные аспекты этого явления. Например, более льстивые организационные структуры рекомендуются для противодействия вредному конформизму, который может возникнуть из-за сильной групповой идентичности и норм. И больше внимания уделять передовой практике содействия конструктивным, демократическим и основанным на широком участии процессам принятия решений в рамках поддерживающих организационных структур.

10. Организационная идентификация (ОИ)

Организационная идентификация (ОИ) – это теория о причинах и результатах того, насколько сильно самооценка человека связана с организацией (Чейни и Кристенсен, 2001; М. Мэйфилд, 1994). Чем более важным для самооценки человека является членство в организации или ассоциация с ней, тем сильнее его организационная идентификация. Было показано, что ОИ тесно связан с удовлетворенностью работой, производительностью и другими организационно значимыми

поведенческими факторами (Бартельс, Доувс, Де Йонг и Прюин, 2006; Чейни, 1982). Для делового общения было показано, что различные стратегии организационной коммуникации влияют на организационную идентификацию человека.



Рисунок-5. Идентификация процессов.

11. Теория вежливости

Теория вежливости – это модель того, как индивид действует, чтобы помочь другому человеку сохранить свое лицо (себя и общественный имидж). Как таковая, теория – это теория социальных, коммуникационных взаимодействий (Браун, 1990; Браун и Гилман, 1989). Теория утверждает, что у всех людей есть две формы лица (позитивное и негативное лицо), и что необходимы разные тактики вежливости, чтобы помочь сохранить различные потребности другого человека в лице. Позитивное лицо – это потребность в подтверждении и поддержке со стороны других, в то время как негативное лицо – это необходимость проводить деятельность и придерживаться убеждений без вмешательства других. Позитивному лицу можно угрожать, игнорируя или принижая кого-то. Негативному лицу может угрожать вмешательство или попытка контролировать чьи-либо

действия. Исследователи в области теории вежливости также выдвинули и исследовали различные стратегии, которые люди используют, чтобы сохранить лицо другого, когда эти стратегии более или менее эффективны и почему люди выбирают данную стратегию в различных ситуациях (Мао, 1994; Спенсер-Оути, 2008). Кроме того, основное предположение этой теории заключается в том, что сохранение лица других приводит к лучшему общению между участниками.

12. Теория создания смысла

Теория создания смысла основана на убеждении, что люди в организациях интерпретируют смысл через свое восприятие организационных событий, а не фактических событий (Балогун, Джонсон, 2004; Вайк, 1993). И коммуникация играет ключевую роль в том, как эти представления формируются, разделяются и развиваются. Рефлексия является центральным процессом в этой теории.

Три положения составляют основу теории создания смысла (Гриффин, 1999; Уик, 1995):

1) Могут быть разработаны коммуникационные практики и структуры, которые поддерживают позитивные взаимодействия и среду для людей.

2) Мы можем расширить наши коммуникационные возможности для создания и эксплуатации таких систем.

3) Нам нужна коммуникационная методология для реализации этих позитивных видений.

Наконец, благодаря в значительной степени коммуникативному взаимодействию, мы совместно создаем свою реальность во взаимоотношениях с другими, в том числе между членами организации. Эти представления о реальности всегда претерпевают трансформацию. (Майтлис и Соненшайн, 2010; Шабрам и Майтлис, 2017).

13. Теория обработки социальной информации

Данная теория представлена в двух направлениях, которые имеют отношение к деловому общению (Болдуин, 1992; Саланчик и Пеппер, 1978). Первая концептуализация представила индивидуальную перспективу принятия решений в организациях, на которую сильно влияют последствия прошлых решений и социальный контекст (прошлые поведение и мнения других). Эти последовательные индивидуальные решения помогают формировать отношение к работе членов организации (Крик и Додж, 1994; Фулк, Стейнфилд, Шмитц и Пауэр, 1987).

Вторая модель теории обработки социальной информации (SIPT) фиксирует реляционные эффекты виртуальной коммуникации (Фулк и др. 2000). Ее основная предпосылка заключается в том, что онлайн-отношения, включая доверие, могут развиваться в виртуальной реальности. Ключом к формированию позитивных виртуальных раппортов является чувствительность отправителя сообщения к принятым в культуре правилам общения и принятия их. Утверждается, что SIPT улучшает групповые и межкультурные отношения в команде, а также доверие в группе.

14. Символический интеракционизм (СИ)

Символический интеракционизм (СИ) дает представление о том, как люди интерпретируют реальность (Бензис и Аллен, 2001; Блюмер, 1986). Утверждая существование объективной, внешней реальности, символические интеракционисты утверждают, что интерпретация, т.е. объяснение реальности людьми и реагирование на нее определяется социальными взаимодействиями с другими (Блумер, 1962; Харон, 1979). Таким образом, структура СИ утверждает, что мировоззрение индивида состоит из объектов в его окружении. Объект состоит из некоторого элемента, который существует независимо от индивида (например, молоток, продуктовый магазин, профсоюз рабочих или капитализм), и значения, которое индивид придает этому элементу. Когда человек сталкивается с новым элементом, он будет искать и использовать

социальные сигналы для создания ментального объекта, который может вписаться в его или ее существующее мировоззрение. В дополнение к использованию социальных сигналов для этой интерпретации, человек также будет фильтровать элемент через свой собственный опыт, чтобы создать личный смысл для объекта. Кроме того, включение нового объекта может потребовать изменения других объектов в мировоззрении человека. Наконец, новая интерпретация объекта человеком может быть передана обратно в более широкую группу общения, что требует новой интерпретации элемента другими или новыми членами группы (Кун, 1964; П. Рок, 2016).

2.3. Теории мотивации и убеждения

Ученые и менеджеры одинаково заинтересованы понять, как коммуникация мотивирует и убеждает людей (М. и Дж. Мэйфилд, 2018). Теории в этой категории рассматривают этот интерес с разных точек зрения, в том числе с точки зрения анализа организационного уровня, изучения того, как люди создают сообщения, чтобы убедить других или как люди формируют коммуникацию, чтобы представить желаемый образ другим. При этом многие теории, в частности риторическая теория, опираются на лонгитюдные, документально подтвержденные исследования в области делового общения (Андерсон, 1999; Блэк, 1978; Флойд-Лэпп, 2014).

Цели, стоящие за всей этой категорией (общение для преобразования или укрепления точек зрения других и для продвижения их к желаемым действиям), служат трамплином для большинства других теорий. Проще говоря, большинство теорий делового общения предполагают ту или иную форму мотивации или убеждения (Чалдини, Инн, Качиоппо, 1981; Ллисивод, 1998; Дж. Мэйфилд, 1993; Дж. Мэйфилд и М. Мэйфилд, 2018).



В настоящее время появились новые подходы к изучению мотивации, включающие структурные факторы, в частности такие как: организационный дизайн, культурные проявления власти, конструктивный дискурс и другие.

Вместе с тем, проведенный анализ выявил один недостаток,

касающийся теорий в области мотиваций и убеждения. По большей части исследования этих теорий недостаточно углубились в этическую ответственность, которая возникает при применении коммуникации для повышения мотивации и убеждения работников, а также в вопросы двусмысленности в стратегических сообщениях.

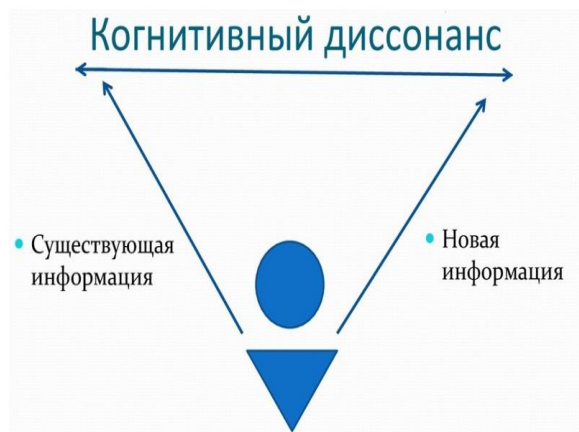
1. Теория повестки дня

Теория формирования повестки дня была разработана для изучения того, как средства массовой информации могут влиять на политические взгляды избирателей. Первоначальное крупное исследование выявило сильную и позитивную связь между политическими вопросами, которые выделяли средства массовой информации, и теми, которые избиратели считали наиболее важными. Эта теория была тщательно изучена и в целом надежно показала себя в различных условиях и культурах (хотя было обнаружено, что связь между сообщениями средств массовой информации и значимостью проблемы слабее в не западных странах). Принципы теории были применены к организационным коммуникациям (таким как корпоративный PR и реклама) с аналогичными запросами через новостные повестки дня, установленные организациями. Кроме того, была проделана работа в области межличностных коммуникаций, которая показала, что

повестки дня могут проходить по таким каналам связи аналогично тому, как они проходят через сети массовых коммуникаций.

2. Теория когнитивного диссонанса

Теория когнитивного диссонанса – это психологическая теория, которая исследует влияние на индивида наличия набора



противоречивых убеждений/ценностей или выполнения какого-либо действия, противоречащего его системе убеждений. Теория предсказывает, что человек попытается уменьшить этот диссонанс, изменив свои убеждения или действия.

Теория также утверждает, что индивид будет стремиться к изменению, которое требует наименьших усилий для уменьшения воспринимаемого конфликта. Такие изменения часто приводят к тому, что человек дистанцируется от первоначального набора убеждений/действий и развивает более сильный набор убеждений в своей картине мира.

Ключевые модераторы включают в себя важность убеждения, какие награды предоставляются за внесение (или сопротивление) изменениям, а также уровень воспринимаемого выбора, который человек имеет в отношении изменений. Для делового общения эта теория часто использовалась в исследованиях убеждения или социальной инженерии. Принципы, вытекающие из этой теории, могут быть использованы для разработки коммуникаций, которые уменьшат или вызовут когнитивный диссонанс по поводу какого-то предмета или действия.

3. Теория коммуникативной аккомодации (*Communication Accommodation Theory - CAT*)

Теория коммуникативной аккомодации (CAT) – это модель того, как и почему люди корректируют свои коммуникации

(вербальные и невербальные) во время взаимодействия с другими людьми. Особое внимание в САТ уделяется тому, как человек вносит коррективы, направленные на то, чтобы подчеркнуть или свести к минимуму социальные различия между собой и тем, с кем он общается. Причины таких корректировок разнообразны и включают убеждение, управление впечатлениями и создание или укрепление иерархий власти. Хотя САТ в основном рассматривался в контексте, выходящем за рамки бизнеса, эта теория может быть применена для лучшего понимания управления впечатлениями в организациях как источника организационных конфликтов, культурных ожиданий и различий во власти.

4. Диалогическая теория связей с общественностью

Данная теория исследует, как связи с общественностью могут создавать каналы, методы и процедуры для обмена идеями и мнениями (диалога) между данной организацией (например, компанией) и общественностью. Теория предлагает не только модель того, как работают диалоги по связям с общественностью, но и включает в себя этический компонент о достойных способах, которыми организации должны вести свои отношения с общественностью.

Этот этический аспект является одновременно нормативным (организации должны проводить кампании по связям с общественностью, которые приносят пользу как общественности, так и организации) и заявление о том, какие методы связей с общественностью с наибольшей вероятностью позволят достичь целей организации.

Диалогическая теория общественных отношений имеет пять ключевых особенностей и пять принципов. Эти особенности включают:



Пять принципов состоят из:

- 1) диалогической петли (в которой общественность может представить запросы и получить ответы от организации);
- 2) полезности информации (сведения, представленные публике должны иметь ценность для всех);
- 3) генерации повторных посещений (эта кампания должна формировать желание людей обратиться за дополнительной информацией от организации);
- 4) удобства использования (любой диалог должен быть легким чтобы был понятен общественности);
- 5) сохранения (сообщения должны предоставлять только необходимую информацию).

5. *Драматургическая теория*

Данная теория была разработана и представлена Эрвином Гофманом. Драматургическая теория фокусируется на том, как индивиды модифицируют общение, чтобы представить себя

другим человеком в различных ситуациях. Термины и многие понятия, заложенные в этой теории, были адаптированы из театральные постановки, отсюда и ее название. Манеры, в которых люди хотят представить себя, основаны на культурных влияниях, воспринимаемых групповыми ожиданиями. В зависимости от коммуникативных обменов внутри группы (обратная связь) люди могут корректировать свои презентации, чтобы лучше передать желаемое. Такая обратная связь также может привести к изменению желаемого результата и себя тоже. Общая цель таких взаимодействий – принятие представленного «Я» другими участниками.

6. Разработка вероятностной модели (Elaboration Likelihood Model - ELM)

ELM – это теория убеждения, которая исследует различные методы обработки стимулов, причины принятия этих отдельных стимулов и результаты использования различных методов обработки стимулов. В частности, ЭЛМ предполагает, что существует два основных маршрута, по которым можно убедить людей: центральный или периферийный маршрут. Центральный маршрут включает в себя оценку убедительных сообщений с использованием более логических и когнитивных ресурсов. Ожидается, что отношение и изменение поведения, сделанные на основе убедительных аргументов с использованием этого маршрута, будут относительно устойчивыми и трудными для изменения. Убедительные сообщения, передаваемые по периферийному маршруту, оцениваются с помощью более аффективных критериев, таких как привлекательность отправителя сообщения и эмоциональное воздействие сообщения. Ожидается, что центральный маршрут будет использоваться получателем, когда у человека есть мотивация и способность тщательно оценить сообщение. Периферийный маршрут преобладает, когда у человека нет мотивации или способности оценить сообщение.

Время часто также является фактором, выбора - когда времени мало, люди будут оценивать сообщения, используя периферийный маршрут. Эта теория была применена в таких областях, как реклама, коммуникации в области здравоохранения, управление изменениями и электронная коммерция.

7. Фрейминг в организациях

Фрейминг имеет схожие цели с теорией установления повестки дня. Теория фрейминга исследует методы, которые отдельные люди или организации используют для формирования того, что другие думают о какой-то теме. Ядро теории предполагает, что конкретная тема может быть представлена определенным образом, чтобы вызвать целенаправленные эмоции и цепочки рассуждений. Примеры того, как эти презентации могут быть выполнены, включают: использование эмоционального обращения; предоставление первой позиции в дебатах; противопоставление желательного результата принятия целевой позиции против нежелательного результата от принятия других позиций; вступление с экстремальной позиции или описание других точек зрения в терминах экстремальной позиции.

Эта теория включила в себя множество идей из других теорий убеждения, риторики, социологии и поведенческой экономики. Еще одна особенность этой теории заключается в том, что она предполагает, что отдельные люди и организации используют коммуникацию не только для передачи смысла, но и для его создания.

8. Теория управления впечатлениями

Система управления впечатлениями используется для изучения того, как человек влияет на восприятие кого-то или чего-то. В то время как теория относится к любой попытке влияния, она чаще всего связана с самопрезентациями, с тем, как другие рассматривают человека, пытающегося повлиять. Тактика впечатления может быть спланированной или бессознательной, но

для ее применения требуется набор предварительных условий. Первый – это набор предварительных условий: забота о чужом наряде, тяготение к фокусному объекту (вещи или событию), осознание того, что другие будут выносить суждения о фокусном объекте, и вера в то, что на эти суждения можно повлиять в желаемом направлении. Когда эти предпосылки выполнены, человек может попытаться направлять мнение другого человека с помощью убедительных коммуникаций, формируя передачу информации и контролируя социальные взаимодействия и процессы. Успешная тактика управления впечатлениями зависит от социальных и культурных норм, а также от личных отношений между человеком, пытающимся произвести впечатление и руководством. Исследования управления впечатлениями, как правило, сосредоточены на межличностных коммуникациях или массовых коммуникациях (таких как организационные рекламные кампании).

9. Теория межличностного обмана (Interpersonal Deception Theory - IDT)

Теория межличностного обмана (IDT) – эта теория изучает, какие коммуникативные паттерны используются и какие аффективные процессы задействованы во время обманчивой коммуникации. Теория содержит восемнадцать проверяемых положений о познании и поведении отправителей и получателей в связи с обманчивыми коммуникациями. Основное предположение состоит в том, что участие в обманчивых коммуникациях требует больших усилий, чем честные коммуникации. Другое предположение состоит в том, что большинству людей трудно распознать обман, а способность распознать социальный обман основана на социальной осведомленности получателя. Однако, как только человек распознает обманную практику, он с большей вероятностью воспримет это конкретное поведение как обман в будущем.

10. Теория мотивирующего языка (*Motivating Language Theory - MLT*)

Эта теория предлагает основу для получения мотивации через общение лидера с подчиненными, которое затем преобразуется в желаемые результаты организации и сотрудников. Первоначальные исследования были сосредоточены на устной коммуникации лидера с последователем, но другие исследования показывают, что MLT может быть распространена на письменные сообщения или может происходить в диалогах. Теория описывает язык лидера в трех категориях: дающий указания, сопереживающий и создающий смысл. *Дающий язык (руки)*, рассеивает неоднозначность и уточняет задачи, награды и цели. *Эмпатический язык (сердце)* включает в себя эмоциональные аспекты работы – он культивирует эмоциональную связь между лидером и последователем и передает эмоциональную поддержку последователю. *Язык создания смысла (дух)* передает культурные нормы, ценности и видение, а также приводит личные ценности последователя в соответствие с ценностями организации. Теория мотивирующего языка основана на четырех допущениях:

- 1) для достижения оптимальных результатов необходимо получить доступ ко всем трем языковым измерениям;
- 2) действия лидера должны быть согласованы с общением (поведенческая целостность);
- 3) мотивирующий язык охватывает большинство речевых коммуникаций лидера с последователем;
- 4) интерпретация последователя должна точно воспринимать предполагаемое сообщение.

В последнее время MLT был расширен на несколько уровней анализа и вышел за рамки области лидерства. Язык мотивации сверстников (PML) демонстрирует, что подобное поведение, отношение и результаты могут происходить между коллегами по работе. Мотивирующая теория языка чаще всего измеряется с

помощью шкалы последователей, но также была оценена с помощью качественных средств, таких как анализ дискурса. Мотивирующий язык был протестирован во многих странах, в рабочих условиях и с помощью экспериментального дизайна. Эти исследования подтверждают предпосылки теории и показывают, что мотивирующий язык в значительной степени связан с улучшением благосостояния сотрудников и организации.

11. Теория регулятивного фокуса (Regulatory Focus Theory RFT)

Теория регулятивного фокуса – это теория достижения целей, сформулированная профессором психологии Колумбийского университета и исследователем Э. Тори Хиггинсом относительно восприятия людей в процессе принятия решений. Теория регулятивной направленности – это двойная модель индивидуальной мотивации и связанного с ней поведения. Основная предпосылка заключается в том, что люди будут стремиться к приятным переживаниям и избегать болезненных. Достижение этих целей может быть достигнуто путем (нормативного) сосредоточения внимания либо на поощрении, либо на профилактике. Мотивация, ориентированная на продвижение, приведет к более позитивному поведению по достижению целей. Мотивация, ориентированная на профилактику, способствует действиям, которые уменьшат вероятность неудачи, а именно, осторожность в отношении не достижения желаемой цели. Теория утверждает, что люди в целом предпочитают один из двух типов фокуса.

В приложениях для делового общения эта теория использовалась для лучшего понимания процесса убеждения. Исследования показали, что использование рамок продвижения или профилактики может повысить убедительность сообщения. Среди недостатков можно выделить, что исследования с

использованием модели RFT недооценили, как невербальная коммуникация работает в передаче смысла и влияния.

12. Риторическая теория

Риторическая теория – это исследование того, как люди (сознательно или бессознательно) пытаются убедить других совершить желаемое действие или принять систему убеждений. Аристотелю приписывают роль основателя изучения риторики, и он сформулировал многие из ее практических последствий, включая необходимость учитывать атрибуты аудитории при создании/передаче убедительного сообщения. Аналогичным образом, классическая риторика в основном сосредоточена на выявлении и понимании различных методов и стратегий убеждения, а также ситуационных факторов, которые могут повлиять на успех этих стратегий. Более поздние работы в направлении риторического анализа включили неврологические, психологические/социологические и поведенческие экономические принципы в определение таких стратегий.

Современный взгляд на теорию риторики (который был разработан начиная с двадцатого века) также был переформулирован, чтобы включить неречевые каналы передачи (такие как письменный текст) и расширен для изучения того, как риторика применяется для развития общего смысла и культурного понимания между людьми.

13. Теория социального влияния

Теория социального влияния представляет модель того, как группы или индивиды влияют на эмоции, мнения, поведение человека. Существует три категории влияния: соответствие (кажущееся согласие с чьими-то убеждениями, но на самом деле сохраняющее личные убеждения); идентификация (общее мышление, основанное на влиянии уважаемого другого); и интернализация (соответствие влиянию как внешнему, так и внутреннему). Ожидается, что влияние будет происходить двумя

путями: нормативное социальное влияние и информационное социальное влияние. Нормативное социальное влияние обусловлено потребностью человека в интеграции, а информационное социальное влияние обусловлено потребностью человека быть правым. Для делового общения эта теория была принята для наблюдения за процессами убеждения, в последнее время через коммуникационные сети. Он также был интегрирован в коммуникацию лидеров и ассоциированные исследования мотивации, а также в рекламу и обмен сообщениями по связям с общественностью.

14. Теория социального суждения (Social Judgment Theory – SJT)

Теория социального суждения (SJT) – это модель того, как могут быть изменены индивидуальные убеждения и установки. Эта теория ставит коммуникацию в центр своих операций в том смысле, что отношения изменяются в процессе коммуникации. В результате SJT имеет жизненно важное значение для убедительной коммуникации. Базовая структура теории начинается с предположения, что у каждого человека есть набор установок по отношению к элементам, составляющим его или ее окружение. Когда человек сталкивается с идеей, она сравнивается с текущим набором отношений индивидов. Затем новая идея оценивается, и человек принимает решение о ее принятии, отказе от обязательств (безразличие) или полном отказе. SJT утверждает, что отношение будет испытывать максимальные изменения, когда новая идея сильно отличается от устоявшейся системы убеждений человека, но все же попадает в зону принятия или отказа от обязательств этого человека. SJT также утверждает, что новые идеи оцениваются в отличие от других установок, которых придерживается человек. Следовательно, отношение (и само отношение и зона принятия-отвержения человека) может быть полностью понята только через знание полного набора установок

этого человека на соответствующие идеи. Идя дальше, теория включает в себя потенциал новой идеи, чтобы вызвать изменение отношения человека в негативном направлении. В таких ситуациях человек рассматривает новую идею как защитную и как угрозу своему нынешнему направлению поведения. Как следствие, отношение индивида будет смещаться в сторону от отстаиваемой позиции.

15. Теория обоснованного действия (Theory of Reasoned Action - TRA)

Теория обоснованного действия (TRA) – это модель убедительной коммуникации, которая определяет, как люди делают выбор относительно того, какие действия предпринять. Теория фокусируется на механизмах, которые приводят к поведению, а именно на том, как отношение к поведению и намерение совершить действие приводят к поступкам индивида. Теория утверждает (и эмпирические данные подтверждают это предположение), что намерение человека совершить поведение является единственным самым сильным предиктором этого человека на самом деле делаю это. Теория также утверждает, что поведенческие намерения определяются отношением человека к данному поведению и воспринимаемыми им субъективными нормами поведения. Когда отношение и субъективные нормы позитивны в отношении поведения, у человека формируется намерение его осуществить. Когда отношение и субъективные нормы негативны, у человека формируются намерения не предпринимать такого поведения. Как взгляды, так и субъективные нормы могут различаться по интенсивности поведения. Когда существует несколько возможных вариантов поведения, которые могут быть выбраны, в поведении будут отобраны наиболее сильные общие позитивные установки и воспринимаемые нормы. Убедительная коммуникация может повлиять на оба этих фактора намерения. Коммуникативные

стратегии и тактики могут быть направлены на изменение поведенческого отношения – например, на убеждение человека в том, что усилия, прилагаемые на работе, следует рассматривать в позитивном свете. Убедительные коммуникационные сообщения также могут быть использованы для изменения воспринимаемых человеком норм.

2.4. Теории организационных структур и бизнес коммуникаций

Теории этой категории исследуют, как организации формируют коммуникации и как коммуникации формируют организационные структуры. Большинство этих теорий рассматривают процессы о том, как взаимно влияющие паттерны коммуникации создают и формируют структуры, которые затем влияют на паттерны коммуникации. Однако каждая из этих теорий использует свой подход к процессу и предоставляет множество идей в этой области. Социальный конструкционизм предлагает хорошее начало для понимания основных идей, лежащих в основе теорий в этой категории (Аллен, 2005; Байада-хираш, Паскерио, Чанлат, 2011).

При этом, теорий, занимающихся данным теоретическим и практическим направлением, немного. Такой дефицит указывает на необходимость продолжать разработки и расширить методы исследований явлений этой области деловых коммуникаций.

В настоящее время в большинстве исследований по этой теме используются качественные и (в меньшей степени) количественные методы. Однако эта тема выступает как пересечение двух различных уровней – организационного и индивидуального. Слияние качественных и количественных методов может помочь выявить структурные закономерности организации. Аналогичным образом, исследователь может разрабатывать новые теории или

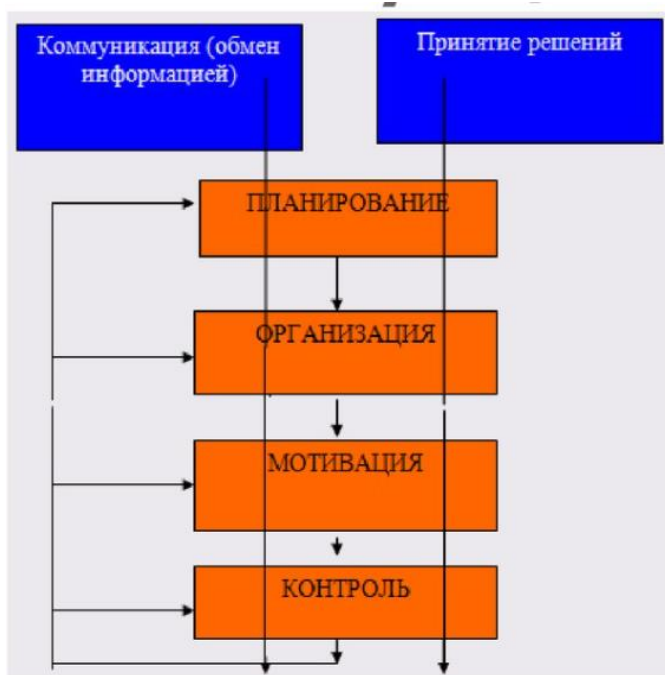
расширять существующие, используя методы моделирования, такие как агентные модели (Масу & Уиллер, 2002; Дж. Мэйфилд, 2019) или модели системной динамики (Форрестер и Сендже, 1980; Дж. Мэйфилд, 2013), которые используют петли обратной связи.

Теории в этой категории могут хорошо сочетаться с теориями из большинства других категории и придавать им глубину в понимании того, как структуры влияют на коммуникативное поведение. Таким образом, теории дают представление о том, какие аспекты коммуникации люди контролируют, а какие нет. Такие исследования могут также открыть интересные этические перспективы, поскольку большинство современных этических взглядов на коммуникацию предполагают индивидуальную ответственность и в значительной степени игнорируют институциональные роли.

1. Теория адаптивной структуризации (AST)

Теория адаптивной структуризации (AST) изучает, как отдельные люди и группы рассматривают и взаимодействуют с информационными и коммуникационными технологиями в организации (ДеСанктис, Пул 1991, 1994). Эта теория рассматривает, как информационные технологии создают сети коммуникационных потоков и как отдельные люди и группы используют эти сети для коммуникации (Чин, Гопал и Солсбери, 1997; Фурумо и Мелчер 2006). Теория утверждает, что коммуникационные потоки возникают с течением времени как взаимодействие информационных технологий и видеоматериалов. Пользователи создают системы, разрабатывая структуры правил и ресурсов для использования технологий. Эти системы и структуры со временем становятся само усиливающимися и будут относительно стабильными до тех пор, пока новая внешняя сила (например, внедрение новых коммуникационных технологий) не нарушит равновесие структуры. (ДеСанктис, Пул 1994; Кантен, Курелек, 2015).

2. Теория принятия



Теория принятия устанавливает модель того, как люди формируют и переформируют организации в процессе переговоров и уточнения правил (Бергер, 1972; Маркус и Андерсон, 2010). Теория утверждает, что индивиды осуществляют этот процесс, сначала разрабатывая правила взаимодействия, а затем эти

правила приводят к уровню межличностной стабильности. Как только группы достигают этой стабильности, они разрабатывают правила поведения (Эллис, Шокли и Генри, 2011; Кальбфлейш, 2007). Процесс предоставляет людям набор определенных или написанных сценариев поведения, на которые они могут положиться в большинстве случаев поведения и взаимодействий внутри организации (Коссек, Лаутш и Итон, 2005; Питерс, Сноуден, Шлеммер и Уэбб, 2008). Теория также утверждает, что люди в организациях большую часть своего поведения будут основывать на этих сценариях, и люди будут изменять свои сценарии только перед лицом новых и разрушительных элементов из внешних источников (таких как появление нового конкурента).

Когда происходит такое нарушение, люди должны договориться о новых поведенческих ожиданиях (Дженнингс, Гринвуд, 2003; Коссек и др., 2005). В то время как некоторые из этих правил будут приниматься на формальном уровне, большинство из них будут осуществляться в рамках

неформальных процессов. Эту теорию можно рассматривать как теорию коммуникационных сетей, и как таковая она имеет множество приложений для деловых коммуникаций. Кроме того, было проведено много исследований по коммуникационным процессам, которые происходят для согласования и достижения стабилизирующих правил, используемых для построения организационных структур. В практических исследованиях обычно использовались качественные методы, в частности дискурсивный анализ.

3. Теория организационной информации

Данная теория имеет два основных положения: первый заключается в том, что организация рассматривается как управляемый процесс (а не структурно ведомый), а второй заключается в том, что процесс взаимодействия может быть разработан и ориентируется на нужды и желания, чтобы уменьшить неопределенность сообщения и установления эквивалентности (Лорд, Фоти, де Вейдер, 1984; Нидерман, Бриггс, Колфсхотен, 2008). Модель также предполагает, что по мере усложнения организаций коммуникационные обмены будут становиться более неопределенными и, следовательно, требовать более строгого регулирования процессов коммуникации. Модель предполагает, что существует три этапа снижения двусмысленности (Лорд и др., 1984; Нидерман и др. 2008).

Первый этап – это принятие, на котором отдельные лица пробуют различные методы коммуникации и процедуры для обработки необходимой организационной информации.

Второй этап – это отбор, на котором лица, принимающие организационные решения, решают, как получить и обработать необходимую информацию.

На третьем и заключительном этапе удержания – лица, принимающие организационные решения, решают, какая

информация полезна и должна быть собрана в будущем с помощью соответствующих методов коммуникации.

4. Теория социального конструкционизма (Социальное конструирование реальности)



Эта теория выводит на первое место структуры, с помощью которых организационные и социальные роли развиваются и укрепляются (Бенфорд и Хант, 1992; Берр, 2015). Основная предпосылка теории предполагает, что по мере взаимодействия у людей будут развиваться их ролевые ожидания в отношении социальных и организационных ролей других людей (Эпштейн, 1998; М. Мэйнфилд, 2018). Со временем эти ожидания затвердеют и будут существовать вне зависимости от первоначального индивида, т.е. перестанут быть ожиданием определенного типа роли с привязкой к конкретному индивиду. Когда в группу входят новые люди, другие ожидают, что эти люди будут соответствовать определенной роли (Руст, 1993; Янг и Коллин, 2004). Такие процессы происходят в поддержку и в результате совместной работы индивидов по развитию понимания реальности. Исследователи (Берр, 2015; Фэрхерст и Грант, 2010) выделяют три основополагающих теоретических положения:

1. Люди создают модели или представления о мире, чтобы лучше обрабатывать события, которые с ними происходят.
2. Группа людей совместно создает эти модели.
3. Это совместное создание происходит через коммуникационные процессы.

Исследования этой теории были сосредоточены на том, как социальные и организационные роли развиваются, поддерживаются, развиваются или изменяются с течением времени, а также на эффектах таких ролей и процессов. С точки зрения бизнес коммуникации исследования были сосредоточены на роли коммуникации в этих процессах, а также на рассмотрении процесса как типа невербальной коммуникации (Хакли, 1998; Паркер, 1998).

5. Теория социального контекста коммуникации (Сигналы социального контекста)

Данная теория исследует роль сигналов социального контекста в межличностной коммуникации (Хеннингсен, Браз и Дэвис, 2008, Велесс, 1975). Исследователи теории предположили, что социальные сигналы запускают коммуникативные нормы. Без таких сигналов для индивида остается неясным смысле переданного сообщения (тем самым увеличивая стресс и уменьшая запреты на выражение чувств). Рамки предполагают три категории сигналов социального контекста: географические, организационные, и ситуативные. Географические сигналы возникают из определенного местоположения – нормы, которые формируют то, как человек общается в разных типах мест. Организационные сигналы возникают из-за различий в статусе организационной иерархии между отдельными людьми и ролевыми ожиданиями организационной коммуникации. Ситуационные сигналы – это любые сигналы, зависящие от обмена информацией в данный момент, и могут включать одежду, разницу в статусе,

невербальную обратную связь и ожидания социальной коммуникации (Хеннингсен и др., 2008; Фокс, Ирвин, 1998).

Теория утверждает, что сигналы социального контекста обеспечивают индивидов сильными нормами о том, как общаться, и что устранение этих сигналов оказывает глубокое влияние на межличностные коммуникации. По мере уменьшения социальных сигналов коммуникация человека, как правило, становится более сфокусированной на себе (по сравнению с другими), менее дифференцированной и менее контролируемой. Эта теория первоначально применялась к электронным сообщениям, в частности к электронной почте. Однако общество может разработать социальные нормы вокруг новой среды коммуникации, которые будут действовать в качестве поведенческих ориентиров. Например, существуют нормы (сигналы социального контекста), связанные с предписанными коммуникациями, которые подавляют многие негативные формы поведения, проявляющиеся в раннем возрасте.

6. Теория структурирования (Structurational Theory)

Теория структурирования – это социальная теория создания и воспроизводства социальных систем, основанная на анализе как структуры, так и агентов, не отдавая первенства ни тому, ни другому. Теория структурирования утверждает, что человеческое поведение и структуры взаимно влияют друг на друга (Брайант и Джари, 2014; Кэнэри и Тарин 2017). Другими словами, человеческая деятельность и поведение формируют организационные структуры, а организационные структуры направляют человеческое поведение. Структура определяется как правила и ресурсы организации (Боланд, 1996; Джонс и Карстен, 2008). Правила – это организационные нормы, которым должны следовать члены организации (хотя участники могут изменять эти правила с течением времени). Ресурсы делятся на авторитетные и распределительные. Авторитетные ресурсы – это ресурсы,

основанные на управлении индивидуальными действиями для достижения результатов/решений о том, как люди будут участвовать в трудовой деятельности. Распределительные ресурсы возникают в результате распределения физических товаров и материалов (Макинтош, Скапенс, 1990; Поццебон и Пинсонно, 2005). В развитии этого цикла используются коммуникативные процессы, и структуры можно рассматривать как форму невербальной коммуникации.



Контрольные вопросы к теме

1. Почему необходимо изучать теорию делового общения (коммуникаций)?
2. Что такое деловая этика?
3. Расскажите о некоторых фундаментальных теориях делового общения?
4. В чем заключается суть социального контекста коммуникации?
5. Почему нам необходимо понимать и развивать теории деловых коммуникаций?

Список рекомендуемой литературы

1. Бизнес коммуникации / Под ред. В.П. Ратникова. - М.: Юрайт, 2017. – 528 с.
2. Бизнес коммуникации / Под. ред. Т.Ю. Анопченко. - М.: КноРус, 2018. – 248 с.
3. Егоршин, А.П. Бизнес коммуникации / А.П. Егоршин. - М.: НИМБ, 2015. – 320 с.
4. Коноваленко, В.А. Основы интегрированных коммуникаций / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, Н.Г. Швед. - М.: Юрайт, 2015. – 486 с.
5. Лисс, Э.М. Бизнес коммуникации / Э.М. Лисс, А.С. Ковальчук. - М.: Дашков и Ко, 2018. – 342 с.
6. Никитина, Е.С. Социология коммуникации / Е.С. Никитина. - М.: Palmarium Academic Publishing, 2014. – 636 с.
7. Ореховская, Н.А. Социальные коммуникации / Н.А. Ореховская. - М.: Инфра-М, 2014. – 224 с.
8. Папкова, О.П. Бизнес коммуникации / О.П. Папкова. - М.: Юрайт, 2014. – 160 с.
9. Смирнов, А.Н. Коммуникационная политика предприятия / А.Н. Смирнов - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2014. – 116 с.
10. Спивак, В.А. Бизнес коммуникации. Теория и практика / В.А. Спивак. - М.: Юрайт, 2017. – 460 с.
11. Шапиро, С.А. Организационные коммуникации в целях эффективной работы компании / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2017. – 336 с.
12. Шарков, Ф.И. Социальные технологии управления коммуникациями в профессиональной деятельности / Ф.И. Шарков, А.М. Горохов // Коммуникология: электронный научный журнал. - 2016. - № 1. - С. 61 – 67.
13. Шершева, М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний / М.Ю. Шершева. - М.: ВШЭ, 2016. – 344 с.

ГЛАВА 3. КУЛЬТУРА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

3.1. Межличностное общение и эмоциональный интеллект

3.2. Модели эмоционального интеллекта

3.3. Межкультурная коммуникация

3.1. Межличностное общение и эмоциональный интеллект

В ближайшее время роль навыков межличностного общения станет беспрецедентной. Международная группа экономистов проанализировала происходящие изменения и указала на приближение «экономики эмоций». На то, что искусственный интеллект уже начинает отнимать у нас и эту работу, указывает профессор экономики Роланд Раст из Университета Мэриленда. «Это значит, что если люди хотят (сохранить) работу, им следует хорошо разбираться в чувствах, – утверждает он. – Такие вещи, как межличностные отношения и эмоциональный интеллект станут более востребованными»¹.

Ученые проанализировали данные Министерства труда США за 2006–2016 годы и на основании докладов о трудовых обязанностях разбили повседневные задачи миллиона работников на три категории:

- физический труд;
- умственный труд;
- эмоциональный труд.

Результат показал значительный сдвиг в сторону задач, связанных с чувствами.

Рост уровня зарплат в работах, связанных с применением эмоционального интеллекта, больше, чем в умственном труде. Взять, к примеру, работу финансового аналитика. Казалось бы,

¹ <https://news.am/rus/news/538027.html>

должность связана в основном с вычислениями и умственным трудом. Но это не так, утверждают исследователи.

За последние десять лет эта работа стала гораздо больше ориентирована на чувства. Всю аналитику выполняют машины, а людям остается сидеть напротив клиентов и успокаивать их, рассказывая, что в обвале рынка нет ничего страшного. Поскольку искусственный интеллект учится выполнять все больше различных задач, компаниям нужно набирать людей, которые могут общаться с другими людьми.

Эмоциональный интеллект, навыки ведения переговоров и поиска общего языка станут в ближайшем будущем еще больше востребованными.

Первое появление термина «эмоциональный интеллект» датируется 1964 годом: профессор психологии Колумбийского университета Майкл Белдок написал в своем исследовании, что интеллект бывает не только аналитическим, но и чувственным. Гарвардский профессор Говард Гарднер пошел дальше. В 1983 году он опубликовал книгу под названием «Склад ума», в которой предложил идею, что известные нам традиционные виды интеллекта не способны полностью объяснить когнитивные способности. Его теория о множественных интеллектах включала в себя *межличностный интеллект* и *внутриличностный интеллект*.

Межличностный интеллект – это способность понимать других людей: умение осознать, что движет их решениями и действиями, как они работают и как работать в сотрудничестве с ними. Высокий уровень межличностного интеллекта можно с большой вероятностью обнаружить у успешных политиков, преподавателей, бизнесменов и религиозных лидеров, ведь вся их деятельность завязана на взаимодействии с другими людьми.

Внутриличностный интеллект – это обращенная внутрь способность создавать точную, соответствующую действительности модель самого себя и пользоваться этой моделью, чтобы реализоваться в жизни.

Гарднер писал о том, что существует множество других интеллектов, но именно эти два лежат в основе того, что мы знаем сегодня как «эмоциональный интеллект».

В 1990 году ученые Питер Саловей (действующий президент Йельского университета) и Джон Майер предложили понимать под эмоциональным интеллектом способность человека распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания как других людей, так и свои собственные. Кроме того, высокий уровень эмоционального интеллекта подразумевает способность управлять своими эмоциями и эмоциями других людей в целях решения практических задач.

Однако по-настоящему понятие «эмоциональный интеллект» завоевало популярность после публикации в 1995 году книги американского научного журналиста и психолога Дэниела Гоулмана под названием «Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ». Как признает сам Гоулман, ставший с тех пор всемирно известным экспертом, книга была вдохновлена именно статьей Саловея и Майера.

Многочисленные исследования показывают, что высокие показатели IQ, которыми за последние 100 с лишним лет мы привыкли измерять умственные способности людей, совершенно необязательно означают, что человек будет успешен в жизни, как в профессиональном смысле, так и с точки зрения личного благополучия и психологического комфорта. Для их достижения требуется множество других характеристик, которые относятся к области эмоционального интеллекта. Вот некоторые из них:

- Умение сдерживать причиняющие страдание эмоции.

- Способность отказывать себе в сиюминутных удовольствиях.

- Умение настойчиво стремиться к достижению цели.
- Способность надеяться и верить в себя.
- Сопереживание другим людям.

Согласно опросу американских работодателей, 71% из них ценят эмоциональный интеллект больше, чем уровень IQ. Вот так они это объясняют:

- Сотрудники с высоким уровнем эмоционального интеллекта с большей вероятностью сохраняют спокойствие в стрессовой ситуации.

- Такие сотрудники знают, как эффективно разрешать конфликты.

- Сотрудники с высоким уровнем эмоционального интеллекта способны испытывать эмпатию к членам своей команды и вести себя соответствующим образом.

- Они вдохновляют собственным примером.
- Они принимают более взвешенные решения.

В основу своей книги Гоулман взял характеристики из работы Говарда Гарднера, которые считаются ключевыми для развития эмоционального интеллекта. Вот некоторые из них.

1. Осознание своих эмоций. Неспособность замечать и осознавать свои чувства оставляет нас на их произвол. Будучи уверенными в своих чувствах и эмоциях, мы меньше сомневаемся в правильности принятых решений.

2. Управление эмоциями. Умение справляться со своими чувствами – невероятно важная способность, позволяющая быстрее приходить в норму после неудач и огорчений. Те же, кому ее недостает, постоянно сражаются с беспокойством.

3. Распознавание эмоций других людей, также известное как эмпатия. Люди, способные сопереживать, лучше улавливают тонкие сигналы, указывающие на то, чего хотят или в чем

нуждаются другие. Это качество полезно как в личной, так и в профессиональной жизни.

4. Поддержание взаимоотношений. Эта способность заключается по большей части в умелом обращении с чужими эмоциями и укрепляет нашу популярность, лидерство и эффективность общения.

Уровень развития эмоционального интеллекта закладывается родителями в детстве, это подтверждают сотни исследований. Но лишь недавно психологи стали привлекать внимание к другой проблеме: по сей день эмоциональное воспитание мальчиков и девочек сильно различается. Это связано с тем, что, за исключением гнева, остальные темы, связанные с эмоциями, гораздо чаще и глубже обсуждаются с дочерьми, а не с сыновьями. Исследования также показывают, что при чтении сказок девочкам родители используют более эмоционально нагруженные слова. При обсуждении грустных событий с девочками родители выражают больше эмоций, чем с мальчиками. То же самое касается и игр в целом – играя с девочками, матери выражают более широкий спектр эмоций. В результате мальчики недополучают информацию об эмоциях.

Более того, в играх девочек поощряется сотрудничество, а враждебность сводится к минимуму, в то время как в играх мальчиков зачастую царит дух соперничества. Получается, что мальчикам с детства внушают необходимость свести проявление эмоций к минимуму, в то время как девочек учат как выражать свои чувства, так и считывать их у других. Часто это приводит к значительному дисбалансу в отношениях, когда подростки не способны осознать и выразить свои эмоции – и тем более понять эмоции своих партнеров.

Однако отсутствие эмоционального образования/воспитания в детстве не означает, что все потеряно. Мы можем развить в себе необходимые эмоциональные компетенции, которые профессор

Гоулман разделяет на четыре основные группы: самоосознание, самоконтроль, социальное осознание и управление отношениями.

На современном этапе развития психологической науки все больший интерес представляют исследования, посвященные эмоциональному интеллекту. Однако взаимосвязь эмоций и интеллекта до сих пор широко обсуждаемая проблема.

Основой эмоционального интеллекта выступает социальный интеллект (Э. Торндайк, Дж. Гилфорд, Г. Айзенк), а также внутриличностный и межличностный интеллект (Х. Гарднер).

Социальный интеллект – это совокупность способностей, определяющая успешность социального взаимодействия. Включает в себя способность понимать поведение другого человека, своё собственное поведение, а также способность действовать сообразно ситуации.

Внутриличностный интеллект часто определяют, как ту часть личности человека, что отвечает за способность к



рефлексии, самоанализу, самопознанию, а **межличностный интеллект** – в некотором роде противоположность внутриличностному [6].

Структура эмоционального интеллекта достаточно дискуссионная проблема в психологии. Первая модель была предложена Дж. Мейером и П. Саловеем. Они определили ее как модель способностей. Согласно этой модели, в структуру эмоционального интеллекта входит три типа способностей, каждая из которых имеет определённые компоненты:

– способность к идентификации и выражению эмоций (способность к идентификации и выражению своих эмоций,

способность к идентификации и выражению эмоций других людей);

– способность к регуляции эмоций (способность регулировать свои эмоции, способность регулировать эмоции других людей);

– способность использовать эмоции в мышлении и деятельности (способность к гибкому планированию, перенаправленное внимание, творческое мышление, мотивация) [3].

Позже модель была доработана с учетом новых знаний об эмоциональном интеллекте, и в настоящее время, она включает **четыре компонента**:

1. Идентификация эмоций – способность идентифицировать, адекватно выразить и воспринимать эмоции;

2. Использование эмоций для повышения эффективности мышления и деятельности – способность использовать свои эмоции для направления внимания на наиболее важные события, способность вызывать определенные эмоции, необходимые для повышения эффективности деятельности, способность использовать различные стороны настроения для анализа разнообразных точек зрения на решаемую проблему;

3. Понимание эмоций – способность понимать различные эмоции, связи между эмоциями, переходы, причины;

4. Управление эмоциями – способность контролировать эмоции, и уметь выбирать эмоции в зависимости от ситуации [3].

Дж. Эйверилл, уточняя роль эмоций в понятии эмоционального интеллекта, вносит несколько предложений по данному вопросу, которые, так или иначе, присутствуют в теории Дж. Мейера и П. Саловея:

– для каждой эмоции характерны свои особенности, которые биологически обусловлены;

– простые эмоции могут образовать определённые комбинации, так формируются комплексные эмоции;

– эмоции можно регулировать, но не видоизменять в корне принципы их проявления [1].

К. Изард предлагает интегративную модель эмоционального интеллекта, ключевым моментом которой является связь нескольких специфических способностей в интегративный показатель эмоционального интеллекта. В целом данный подход близок к модели способностей, которую разработали Дж. Мейер и П. Саловей, хотя и не учитывает важный компонент – сознательную регуляцию эмоций [1].

К.В. Петридес и Э. Фёрнхем предложили несколько иную модель, которую они считают более широкой – эмоциональный интеллект как способность и эмоциональный интеллект как черта. Авторы утверждают, что характер модели определяется не столько теорией, сколько используемыми методами измерения конструкта. Эмоциональный интеллект как черта связан с оценкой устойчивости поведения в различных ситуациях, поэтому для его измерения могут применяться опросники. Эмоциональный интеллект как способность относится к традиционной психологии интеллекта, поэтому для его измерения наиболее адекватны задачи, подобные задачам интеллектуальных тестов [6].

Еще одна попытка структурировать феномен эмоционального интеллекта – **модель Д. Гоулмена**. По его мнению, составляющие эмоционального интеллекта:

1. Самосознание – умение адекватно оценивать свои силы и способности;
2. Саморегуляция – способность контролировать эмоции, чтобы они не мешали текущей работе;
3. Мотивация – способность использовать глубинные склонности и предпочтения для достижения цели;
4. Эмпатия – способность понимать то, что испытывают другие люди, умение ставить себя на их место;

5. Социальные навыки – умение считывать эмоции во взаимоотношении между другими людьми.

Р. Бар-Она в структуре эмоционального интеллекта выделяет следующие составляющие:

1. Познание самого себя;
2. Наличие навыком межличностного общения;
3. Способность к адаптации;
4. Умение управлять стрессовыми ситуациями;
5. Преобладающее настроение.

Интересен подход, разрабатываемый О.В. Живицей к определению компонентов эмоционального интеллекта. По ее мнению, эмоциональный интеллект – это совокупность трех компонентов.

Первый, осознание своих эмоций. Только понимая свои эмоции и позволяя им быть, человек может регулировать свое состояние.

Второй – управление собой. Его реализация предполагает следующий алгоритм:

- осознание своей эмоции;
- определение цели в конкретной ситуации (понимание каких именно результатов хочет человек добиться);
- определение эмоционального состояния в котором будет более эффективным результат при достижении цели;
- выбор способа достижения нужного эмоционального состояния;
- достижение необходимо состояния, используя выбранный способ.

Третий компонент эмоционального интеллекта – осознание эмоций других людей. Управление эмоциями других людей осуществляется по тому же алгоритму, что и управление собственными эмоциями, но к нему добавляются еще два этапа:

- осознание эмоций другого человека, ее вербализация;

– применение техник управления эмоциями для оказания помощи в достижении желаемого эмоционального состояния другого человека.

Э.Л. Носенко считает, что признаками эмоционального интеллекта являются составляющие «Большой пятёрки»:

1. Добросовестность – свидетельствует об умении достигать цели;

2. Открытость новому опыту – с одной стороны, способствует стрессоустойчивости, а с другой стороны, является признаком и предпосылкой креативности;

3. Эмоциональная устойчивость – обеспечивает умение преодолевать возникшие трудности, не поддаваясь фрустрации при их возникновении;

4. Дружелюбность – является одним из признаков умения сдерживать свои эмоции в общении с другими людьми, воспринимать их такими, какие они есть;

5. Экстраверсия – предпосылка общительности, которая принадлежит к признакам межличностного интеллекта.

Нельзя не отметить роль социальной поддержки в формировании и развитии эмоционального интеллекта. Именно она облегчает личности адаптацию к новым социальным условиям и стимулирует его личностное и эмоциональное развитие.

Итак, в настоящее время не существует общепринятой модели эмоционального интеллекта как в зарубежной, так и в отечественной психологии. Важность изучения эмоционального интеллекта ни у кого на современном этапе развития науки не вызывает сомнения. Общепринята точка зрения на то, что люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта могут быть более успешными в жизни, чем индивиды обладающие низким. В зарубежной психологии преобладает смешанный подход к определению эмоционального интеллекта, основанный на выделении интегративных компонентов. В отечественной

психологии доминирует точка зрения, согласно которой основа эмоционального интеллекта – способности. Однако исследователи выделяют разные детерминанты, стимулирующие его формирование и развитие.

Эмоциональный интеллект, иногда называемый EQ, относится к способности человека распознавать, понимать свои эмоции и управлять ими. Она становится критическим свойством, когда дело доходит до межличностного общения. И это горячая тема не только в психологии, но и в деловом мире. Сам термин придуман психологами в 1990-х годах, но его использование быстро распространилось на другие сферы, включая бизнес, образование и популярную культуру.

Психологи Питер Саловей, и Джон Д. Майер, одни из ведущих исследователей этой темы, определяют эмоциональный интеллект как способность распознавать и понимать эмоции в себе и в других. Это свойство также предполагает использование эмоционального понимания для принятия тех или иных решений, решения проблем и общения с другими людьми.

В прошлом эмоции и интеллект часто рассматривались как противостоящие друг другу понятия. Однако в последнее время психологи исследуют, как когнитивные процессы и эмоции взаимодействуют и влияют на мысли людей. Подумайте, как эмоции и настроения, такие как счастье, гнев, страх и печаль, влияют на то, как мы себя ведем и принимаем решения.

Концепция быстро привлекла внимание общественности, включая менеджеров по персоналу и бизнес-лидеров. Исследователи предположили, что эмоциональный интеллект влияет на то, насколько хорошо сотрудники взаимодействуют со своими коллегами. Также считается, что EQ играет большую роль в том, как работники справляются со стрессом и конфликтами, а также с общей эффективностью работы.

Исследования показали, что сотрудники с более высокими баллами по показателям EQ также имеют тенденцию оцениваться выше по показателям межличностного функционирования, лидерских способностей и управления стрессом. Другие исследования связывают более высокий уровень эмоционального интеллекта с лучшей удовлетворенностью работой, а также общей работоспособностью.

Люди, которые успешны на работе, не просто умны – они также обладают сильным эмоциональным интеллектом.

Но эмоциональный интеллект – это качество не только руководителей и старших менеджеров. Это свойство, которое важно на каждом уровне карьеры человека, будь то студент колледжа, ищущий стажировку, или опытный сотрудник, занимающий лидирующую роль. Если вы хотите добиться успеха на рабочем месте и продвинуться по карьерной лестнице, эмоциональный интеллект имеет решающее значение для вашего успеха.

Почему эмоциональный интеллект – такое ценное качество в работе? Согласно опросу менеджеров по найму, почти 75% респондентов согласились, что оценивали EQ сотрудника больше, чем их IQ.

Некоторые из причин, по которым эмоциональный интеллект может быть ключом к успеху на рабочем месте:

- эмоциональный интеллект может привести к лучшим бизнес-решениям;
- эмоционально интеллектуальные сотрудники с большей вероятностью будут держать эмоции под контролем;
- те, у кого высокий EQ, лучше справляются с конфликтами;
- эмоционально интеллектуальные лидеры, как правило, отличаются
- большей эмпатией;

- сотрудники с высоким EQ более склонны к тому, чтобы слушать, размышлять и реагировать на конструктивную критику.

Эмоциональный интеллект – это ценный навык, который улучшается с помощью обучения и практики. Эмоциональные навыки могут прийти к людям и естественным путем, но каждый способен улучшить свою способность понимать эмоции. Это может быть особенно полезно на рабочем месте, где отношения и бизнес-решения часто опираются на межличностное понимание, совместную работу и коммуникацию.

В одном из исследований было установлено, что участники, обучающиеся в ключевых эмоциональных компетенциях, не только демонстрировали длительные улучшения в эмоциональном интеллекте, но и улучшили физическое и психическое благополучие, социальные отношения и снизили уровень кортизола (гормона стресса).

Что можно сделать для повышения своего уровня эмоционального интеллекта?

Одним из первых шагов к использованию навыков эмоционального интеллекта на рабочем месте является практика распознавания собственных эмоций. Самосознание подразумевает осознание различных аспектов самого себя, в том числе ваших эмоций и чувств. Это одна из основных составляющих эмоционального интеллекта. Чтобы распознать свои эмоции и понять, что вызывает эти чувства, вам нужно сначала осознать себя.

Способы улучшения самосознания:

Обратите внимание на то, как вы чувствуете себя в любой момент в течение дня. Как эти эмоции влияют на вашу реакцию на обстоятельства? Делаете ли вы то, что чувствуете, влияет ли это на принимаемые вами решения или на то, как вы общаетесь с другими? Поскольку вы уделяете больше времени размышлениям на эту тему, вы обнаружите, что становитесь намного более

осведомленными о своих эмоциях и роли, которую они играют в вашей повседневной жизни.

- **Оцените свои эмоциональные сильные и слабые стороны.** Насколько хорошо вы общаетесь с другими? Вы часто испытываете нетерпение, гнев или раздражение? Какими способами вы можете эффективно справляться с этими чувствами? Признание своих недостатков позволяет вам искать способы борьбы с ними.

- **Имейте в виду, что эмоции, как правило, мимолетны и могут быстро меняться.** Сотрудник может вас раздражать или босс может дать вам неприятную задачу. Прежде чем реагировать, помните, что эти вещи временны, поэтому принятие опрометчивых решений, основанных на сильных эмоциях, может нанести ущерб вашим долгосрочным целям и успеху.

Саморегуляция – это важная часть эмоционального интеллекта. Осознание своих эмоций является важным первым шагом, но вы также должны иметь возможность управлять тем, что чувствуете. Люди, обладающие хорошей саморегуляцией, способны быстро адаптироваться к меняющимся ситуациям. Они не реагируют импульсивно и думают о том, как выражения их эмоций влияют на других.

Способы начать совершенствование навыков саморегуляции на рабочем месте:

- **Найдите методы, которые помогут вам справиться со стрессом на рабочем месте.** Хобби, увлечения, физическая нагрузка – отличные способы снять стресс.

- **Держите себя в руках, когда на работе возникают стрессовые ситуации.** Примите тот факт, что вы не можете контролировать все, но ищите способы решить ситуацию, не подливая масла в огонь.

- **Подумайте, прежде чем принимать решения.** Эмоции могут накрыть вас в момент, но вы всегда способны сделать более

спокойный, более рациональный выбор, если дадите себе немного времени, чтобы рассмотреть все возможности.

Исследования в психологии эмоций также показывают, что люди с высокими EQ обладают и сильными социальными навыками. Поскольку они умеют распознавать чужие эмоции, могут адекватно реагировать на ситуацию. Социальные навыки также высоко ценятся на рабочем месте, потому что ведут к лучшей коммуникации и общей культуре компании.

Сотрудники и руководители, обладающие высокими социальными навыками, способны наладить продуктивные отношения с коллегами и эффективно сообщать свои идеи. Это не только отличные командные игроки; они могут взять на себя руководящие роли, когда это необходимо.

Способы укрепления собственных социальных навыков на рабочем месте:

- **Слушайте, что говорят другие.** Это не означает, что вы просто пассивно слушаете других людей. Активное прослушивание включает в себя внимание, задавание вопросов и предоставление обратной связи. Если вы находитесь в роли руководителя или члена команды, активное прослушивание может показать, что вы увлечены проектами и готовы работать с другими, чтобы помочь группе достичь своих целей.

- **Обратите внимание на невербальное общение.** Сигналы, которые люди посылают через свой язык тела, могут многое рассказать о том, что они на самом деле думают.

- **Оттачивайте свои навыки убеждения.** Способность оказывать влияние, убеждать членов команды и руководителей может значительно помочь вашей карьере.

- **Избегайте драмы, но убедитесь, что вы способны управлять конфликтом.** Сделайте все возможное, чтобы не вмешиваться в мелкие дразги и конфликты на работе, но имейте в виду, что этого не всегда можно избежать. Сосредоточьтесь на

поиске способов решения проблем и сведения к минимуму напряженности.

Эмоционально интеллектуальные люди умеют поставить себя на место другого человека и понять, как он себя чувствует.

Эмпатия – это больше, чем просто осознание того, как другие чувствуют; эта способность также включает в себя то, как вы реагируете на такие эмоции.

На рабочем месте эмпатия позволяет понять разную динамику между коллегами и руководителями. Она также позволяет вам узнать, в чьих руках власть и как это влияет на поведение, чувства и взаимодействия, вытекающие из таких отношений.

Некоторые способы работы над вашей эмпатией на рабочем месте:

- **Попытайтесь увидеть вещи с точки зрения другого человека.** Иногда это может быть сложно, особенно если вы чувствуете, что другой человек ошибается. Посмотрите на ситуацию с другой стороны. Это может быть отличный первый шаг к поиску промежуточной точки между двумя противоположными взглядами.

- **Обратите внимание на то, как вы реагируете на других.** Вы позволите им поделиться своими идеями? Вы признаете их вклад, даже если не согласны с ними? Предоставление другим людям информации о том, что их усилия заслуживают внимания, часто помогает каждому чувствовать себя более склонным к компромиссу.

Другой ключевой компонент эмоционального интеллекта – это внутренняя мотивация. Люди с высоким EQ более склонны к достижению целей ради самих себя. Вместо того, чтобы искать внешние стимулы, они хотят делать что-то, потому что считают это возможным и достойным исполнения.

Деньги, статус и признание важны, но люди, которые очень успешны в каком-либо деле, обычно мотивированы чем-то

большим. Они увлечены тем, что делают. Они любят свою работу, им нравится решать новые задачи, и их энтузиазм может быть заразительным. Такие люди не сдаются перед лицом препятствий и способны вдохновлять других работать так же упорно, чтобы достичь поставленных целей.

• **Сосредоточьтесь на том, что вы любите о своей работе.** Независимо от того, как вы относитесь к своей работе, есть задачи и дела, которые вы любите и которые ненавидите. Чтобы создать свою внутреннюю мотивацию, постарайтесь сосредоточиться на тех аспектах работы, которые вам действительно нравятся. Возможно, вам приносит удовольствие чувство выполненного долга, когда завершаете большой проект. Или, может быть, вам нравится помогать клиентам достичь прогресса следования своим целям. Определите именно такие компоненты вашей работы и вдохновляйтесь ими.

• **Старайтесь поддерживать позитивное отношение.** Обратите внимание, как оптимистичные люди на рабочем месте вдохновляют и мотивируют других. Принятие такого отношения поможет вам более позитивно относиться к своей работе.

Лидеры и сотрудники с высоким эмоциональным интеллектом могут лучше контролировать свои собственные импульсы, рассматривать ситуацию со всех точек зрения, находить взаимовыгодные решения и строить продуктивные рабочие отношения.

3.2. Модели эмоционального интеллекта

Как показывает история развития представлений об эмоциональном интеллекте, каждая группа исследователей стремится по-своему определить изучаемое понятие. Но всё-таки, обобщая данные, можно заметить, что все концепции, так или иначе, попадают в одну из двух групп. Дж. Мэйер, Д. Карузо и П.

Саловой такие группы назвали «модели способностей» (ЭИ понимается как чисто когнитивный феномен) и «смешанные модели» (ЭИ образуется путем комбинации личностных характеристик и мыслительных способностей).

Модель Питера Сэловея, Джона Майера, Дэвида Карузо. Данная концепция принадлежит к моделям способностей, то есть авторы воспринимают эмоциональный интеллект как феномен, прежде всего относящийся к интеллекту. Эмоциональный интеллект для них – это группа навыков, позволяющих точно воспринимать, понимать и регулировать свои и чужие эмоции, и выражать их, а также использовать эмоции для увеличения эффективности мышления и развития интеллектуальной и эмоциональной сфер [80].

Данные исследователи считают, что ЭИ является сочетанием четырех способностей:

1) *Восприятие, идентификация эмоций (своих и эмоций других людей), выражение эмоций.*

Это умение распознать тип эмоционального состояния у себя по общему самочувствию, мыслям и чувствам, а также идентифицировать эмоции других людей путем оценки внешнего вида, поведения, речи, звуков, произведений искусства. Кроме этого, данный навык позволяет точно проявлять эмоции и потребности, связанные с этими чувствами; различать истинные и ложные выражения чувств.

2) *Фасилитация мышления.*

Данная способность заключается в использовании эмоций для увеличения продуктивности мышления. Например, она позволяет пробудить конкретную эмоцию и, контролируя ее, применять для направления внимания на ценную информацию и запоминания ее. Кроме этого, изменение настроения с положительного на отрицательное или наоборот помогает видеть проблему под разными углами.

3) *Понимание эмоций.*

Это умение относить эмоциональное переживание к определенному классу, распознавать значения эмоций, видеть общее между эмоциями и словами, осмыслять сложные неоднозначные чувства, замечать смену одной эмоции на другую.

4) *Управление своими эмоциями и чувствами других людей.*

Данная способность заключается в умении осознано регулировать эмоции, быть готовым воспринимать как положительные, так и отрицательные чувства, оценив пользу и содержащуюся в них информацию, продуцировать эмоции либо абстрагироваться от переживания их. Она подразумевает навыки осознания переживаний, оценки их определенности, полезности, схожести, а также контроля негативных и увеличения позитивных эмоций без изменения информации, которую они в себе несут.

Авторы считают, что для того чтобы иметь высокий эмоциональный интеллект, необходимо непрерывно развивать отношения с окружающими, учитывать разнообразные возможности проявления чувств, всё время преодолевать эмоциональную нестабильность, оставаясь при этом психологически гибким.

Для оценки уровня ЭИ в моделях способностей используют тесты, в которых подразумевается правильный вариант ответа. С одной стороны, это обеспечивает вроде как объективную оценку вышеперечисленных способностей, высокую надежность и высокую инкрементную и дивергентную валидность. С другой стороны, до сих пор остается непонятным оценивают ли эти тесты эмоциональный интеллект испытуемого либо соответствие его мнения относительно эмоций общепринятым нормам.

Модель эмоционального интеллекта Дэниэла Гоулмена.

Дэниэл Гоулмен благодаря серии своих книг сделал понятие «эмоциональный интеллект» очень популярным и дал толчок для распространения этого конструкта в различных прикладных

сферах деятельности человека (организационное консультирование, тренинговая работа).

Его концепция относится к смешанным моделям. Гоулмен сформулировал четыре грани ЭИ:

1. Самосознание:

а. Эмоциональное самосознание: Это умение индивида отслеживать свои ощущения и чувства, и то, как они влияют на его психологическое состояние и характеристики деятельности. Оно позволяет видеть ситуацию целиком и выбирать наиболее эффективный вариант решения в проблемной ситуации.

б. Точная самооценка: Данное качество позволяет человеку адекватно оценивать свои силы, конструктивно принимать критику, признавать свои слабые стороны и быть готовым к их совершенствованию.

2. Контроль:

а. Уверенность в себе: Эта способность тесно связана с самооценкой, так как на основе знания о своих достоинствах и недостатках у человека формируется представление, за счёт каких сторон своей личности, он может добиться успеха в делах.

б. Обуздание эмоций: Это умение управлять своими разрушительными эмоциями, обращая их на повышение эффективности деятельности.

в. Открытость: Это умение честно проявлять свои чувства и мнения, которое позволяет соответствовать собственным ценностям, признавать ошибочные поступки, быть готовым к улучшению своего поведения и поведения окружающих.

г. Адаптивность: Это способность соответствовать предъявляемым жизнью требованиям без расходования энергии, а также комфортно себя чувствовать в ситуации неопределенности.

д. Воля к победе: Данное качество характеризуется непрерывным стремлением к развитию и совершенствованию

своих возможностей, а также умением ставить оптимальные цели и достигать их.

е. Инициативность: Это умение, руководствуясь целью, выбирать подходящие условия для ее реализации, а если таковых нет, то самостоятельно их формировать.

ж. Оптимизм: Благодаря этой черте, человек способен видеть в любой проблеме удачную возможность, позитивно относиться к окружающим, и, посредством этого, стимулировать их на соответствие этому образу.

3. Социальная чуткость:

а. Сопереживание: Способность воспринимать обширный диапазон эмоций, понимать чувства других, умея представить себя на их месте.

б. Деловая осведомленность: Умение чувствовать изменения в жизни организации, отслеживать социальные связи и иерархию, замечать негласные причины поведения коллег.

в. Предупредительность: Готовность сделать все необходимое, чтобы собеседники чувствовали себя комфортно, внимательное отношение к ним.

4. Управление отношениями:

а. Воодушевление: Умение работать с энтузиазмом, заражая им всех окружающих.

б. Влияние: способность подобрать к каждому человеку свой подход, получить одобрение своих идей от окружающих, притягивать людей на свою сторону, быть харизматичным и внушать доверие.

в. Помощь в самосовершенствовании: умение быть наставником для своих подчиненных, видя их сильные и слабые стороны, находить им правильное применение.

г. Содействие изменениям: Способность почувствовать необходимость изменений и реализовать их, несмотря на возможное первоначальное неприятие перемен.

д. Урегулирование конфликтов: Умение почувствовать конфликт, организовать доверительную беседу, помочь найти приемлемое для всех сторон решение.

е. Командная работа и сотрудничество: умение продуктивно взаимодействовать в группе, а также способствовать созданию командного духа и доверительного отношения в коллективе.

В данной модели делается упор на свойствах умелого и эффективного руководителя.

3.3. Межкультурная коммуникация

Каждый из нас растет в культуре, которая обеспечивает образцы приемлемого поведения и убеждений. Мы можем не знать о самых основных чертах нашей собственной культуры, пока не познакомимся с людьми, которые поступают иначе. Например, мы читаем слева направо. В некоторых странах текст идет справа налево или снизу-вверх. Например, в США часто спрашивают: «Чем вы занимаетесь?» как будто работа говорит людям, кто мы. Во многих странах новые знакомые хотят знать: «Кто ваша семья?» и с большей вероятностью будут судить о людях по их семейным связям.

Мы можем разделить культуры на:

➤ *высококонтекстные и*

➤ *низкоконтекстные.*

В культурах с высоким контекстом большая часть информации выводится из контекста сообщения; мало что «прописано». Японская, арабская и латиноамериканская культуры имеют высокий контекст.

В культурах с низким уровнем контекста контекст менее важен; большая часть информации изложена явно. Немецкая, скандинавская и доминирующие в США культуры низкоконтекстные.

Ученый Дэвид Виктор отмечает, что культуры с высоким и низким контекстом ценят разные виды общения и по-разному относятся к устным и письменным каналам.

В таблице – 2.1. показано, что культуры с низким уровнем контекста предпочитают прямые подходы и могут рассматривать косвенные действия как нечестные или манипулятивные. Письменное слово считается более важным, чем устные заявления, поэтому контракты являются обязательными, но обещания могут быть нарушены. Детали имеют значение.

Таблица–2.1.

Представления о коммуникации в культурах с высоким и низким контекстом.

№	Основные параметры различий	Высокий контекст (примеры: Япония, Объединенные Арабские Эмираты)	Низкий контекст (примеры: Германия, Канада, США)
1	Предпочтительная коммуникационная стратегия	Косвенность, вежливость, двусмысленность	Прямолинейность, конфронтация, ясность
2	Использование слов для общения	Низкое	Высокое
3	Использование невербальных знаков для общения	Высокое	Низкое
4	Важность письменного слова	Низкая	Высокая
5	Соглашения, заключенные в письменной форме	Не имеют обязательной силы	Имеют обязательную силу
6	Устные договоренности	Имеют обязательную силу	Не имеют обязательной силы
7	Внимание к деталям	Низкое	Высокое

Культура влияет на все аспекты делового общения: как проявлять вежливость и уважение, сколько информации давать,

как мотивировать людей, как громко говорить, даже какой формат бумаги использовать.



Рисунок – 6. Пересечение культуры в процессе бизнес коммуникации.

На деловое общение также влияют организационная культура и личная культура, такая как пол, раса и этническая принадлежность, социальный класс и т. д. Как видно из рисунка-6, все эти элементы пересекаются, чтобы определить, какое общение необходимо в данной ситуации. Иногда один вид культуры может быть важнее другого. Например, в исследовании сообщества аэрокосмических инженеров в Европе, Азии и США исследователи Джон Уэбб и Майкл Кин обнаружили, что сходство профессионального сообщества перевешивает различия в национальных культурах.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое эмоциональный интеллект?
2. Назовите три основных компонента эмоционального интеллекта.
3. Какие модели эмоционального интеллекта вы знаете?
4. Что такое высоко/низко контекстная деловая культура?

Список рекомендуемой литературы

1. Андреева И. Н. Эмоциональный интеллект как феномен современной психологии / И. Н. Андреева. - Новополюцк: ПГУ, 2011. – 388 с.
2. Вилюнас, В.К. Психология эмоциональных явлений. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 2011. – 143 с.
3. Гарскова Г.Г. Введение понятия «эмоциональный интеллект» в психологическую теорию / Г.Г. Гарскова // Ананьевские чтения: тез. науч.практ. конф.; редкол.: А.А. Крылов [и др.]. - СПб.: Изд-во Санкт-Петербур.ун-та, 2013. – С. 25 – 26.
4. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. - М, Альпина Бизнес Букс, 2013. – С. 22–23.
5. Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект / Даниэл Гоулман; пер. с англ. А.П. Исаевой. - М.: АСТ: АСТ Москва: Хранитель, 2012. – 478 с.
6. Гоулмен Д. В лабиринте эмоционального интеллекта //Отдел кадров. - 2012, - №8, – С. 98–100.
7. Деревянко С.П. Эмоциональный интеллект: проблемы категориальности // Психология в современном информационном пространстве: материалы международной научной конференции / Смол. гос. ун-т. - Смоленск: Изд-во СмолГУ, 2007. - Ч. 1. – С. 108–112.
8. Деревянко, С.П. Эмоциональный интеллект: проблемы категориальности // Психология в современном информационном пространстве: материалы международной научной конференции / Смол. гос. ун-т. - Смоленск: Изд-во СмолГУ, 2013. - Ч. 1. С. 108–112.
9. Ильин Е.П. Эмоции и чувства. - СПб.: Питер, 2011. - С. 242–244.

10. Люсин Д.В. Современные представления об эмоциональном интеллекте // Социальный интеллект: Теория, измерение, исследования / под ред. Д.В. Люсина, Д.В. Ушакова. - М.: Институт психологии РАН, 2012. – С. 29–36.

11. Люсин Д.В., Марютина О.О., Степанова А.С. Структура эмоционального интеллекта и связь его компонентов с индивидуальными особенностями – эмпирический анализ // Социальный интеллект: Теория, измерение, исследования / под ред. Д. В.Люсина, Д.В. Ушакова. - М.: Институт психологии РАН, 2011. С. 129–140.

12. Мэйер Дж., П. Сэловей, Д. Карузо. Эмоциональный интеллект. - М.: Институт психологии РАН, 2010. – 146 с.

13. Робертс Р.Д, Мэттьюс Дж., Зайднер М., Д.В. Люсин Эмоциональный интеллект: проблемы теории, измерения и применения на практике // Психология. № 17. С. 3–23.

14. Савенков А. И. Концепция социального интеллекта / А. И. Савенков // Одаренный ребенок. - 2011. - № 1. – С. 6–18.

15. Сергиенко Е.А., Ветрова И.И. Эмоциональный интеллект: русскоязычная адаптация теста Мэйера-Сэловея-Карузо (MSCEIT V2.0) [Электронный ресурс] // Психологические исследования: электрон. науч. журн. 2009. N 6(8). URL: <http://psystudy.ru> (дата обращения: 4.04.2015).

16. Ушаков Д.В. Социальный интеллект как вид интеллекта // Социальный интеллект. Теория, измерение, исследования / под ред. Д.В.Люсина, Д.В. Ушакова. - М.: Институт психологии РАН, 2011. – С. 11–28.

17. Юркевич В.С. Проблема эмоционального интеллекта. // Практическая психология образования, 2012 № 3 (4) июль-сентябрь, С. 4–10.

ГЛАВА 4. ПОДГОТОВКА ДЕЛОВЫХ СООБЩЕНИЙ

4.1. Создание эффективных деловых сообщений

4.2. Улучшение читабельности с помощью стиля и дизайна

4.3. Адаптация вашего сообщения к аудитории

4.4. Электронная почта и другие традиционные инструменты для делового общения

4.5. Социальные сети для делового общения

4.1. Создание эффективных деловых сообщений

Процесс подготовки эффективных деловых сообщений включает пять следующих этапов планирования:

1. Определение цели сообщения;
2. Анализ аудитории;
3. Подбор идей;
4. Подбор фактов, связанных с этими идеями;
5. Составление и организация сообщения

1. Определение цели сообщения

Первым шагом в подготовке эффективного делового сообщения является определение цели сообщения. Цель может быть общей или конкретной по своему характеру. В случае общего характера цели основное внимание уделяется сотрудничеству или предоставлению информации аудитории [1].

Более того, в общем смысле цели сообщения, контроль над сообщением и участием аудитории также ограничен. С другой стороны, в случае особого характера цели сообщения, докладчик должен уже знать о цели сообщения и о том, как аудитория восприняла сообщение. Сообщение в этом конкретном случае должно быть реалистичным и своевременно представлено нужной аудитории.

2. Анализ аудитории

Этот шаг является важным шагом в процессе подготовки эффективных деловых сообщений таким образом, чтобы анализ взглядов и интересов получателя или аудитории проводился должным образом. Получатель сообщения представляется с полной картиной его личности, отношения, уровня образования и т. д.

Во многих случаях количество получателей сообщения превышает один. Поэтому в таком случае следует учитывать общие характеристики группы получателей. Ниже приведены некоторые важные аспекты, которые следует учитывать на этом этапе из пяти этапов планирования.

- ✚ Уровень понимания получателя сообщения.
- ✚ Отношения докладчика сообщения и получателя.
- ✚ Ожидаемая реакция получателя.
- ✚ Размер и состав аудитории (получатели).

3. Подборка идей

На третьем этапе из пяти этапов планирования выделяются основные идеи, которые будут включены в окончательное сообщение. Если сообщение имеет форму письма, то основные моменты упоминаются в каком-то блокноте, а затем обсуждаются в форме идей сообщения.

Когда готовится сложное или незапрашиваемое сообщение, идеи перечисляются по мере их появления. После этого более важные факты превращаются в сообщение. Ниже приведены некоторые полезные задачи, которые могут сделать этот шаг удобным.

4. Подбор фактов, связанных с избранными идеями

Когда основные идеи сообщения сформулированы, следующий этап подготовки эффективной статистики бизнес-сообщений, в которой собирается соответствующий материал, касающийся выбранных идей.

Для этого идентифицируются обновленные цифры, определенные факты или цитаты, которые могут быть полезны для поддержки выбранных основных идей сообщения[2].

Для эффективной коммуникации важны детали продукта организации, знание политик и процедур. Кроме того, образец продукта, изображение таблицы или брошюра также являются вспомогательным материалом для подготовки эффективного делового сообщения.

Следующие пункты полезны при сборе фактов, относящихся к выделенным идеям.

- ✚ Полученная информация должна быть точной.
- ✚ Собранная информация должна быть этичной.
- ✚ Собранная информация должна соответствовать основным идеям.
- ✚ Также следует определить правильный канал.
- ✚ Описание и организация сообщения.

Последним шагом из пяти этапов планирования является обрисовка и организация сообщения, в котором оно начинается надлежащим образом. Порядок основных идей сообщения является очень важной частью, поскольку он отражает логичное, организованное и тщательно подготовленное сообщение, которое оказывает благоприятное воздействие на его получателя.

Если сообщение не организовано должным образом, то желаемые результаты не могут быть получены от получателя с помощью нелогичного и плохого сообщения. На этом этапе также определяется организационный план, который следует применить в сообщении[3].

5. Составление сообщения

После прохождения пяти этапов планирования составляется бизнес-сообщение, в котором составляется его черновик. При составлении сообщения самая важная информация упоминается

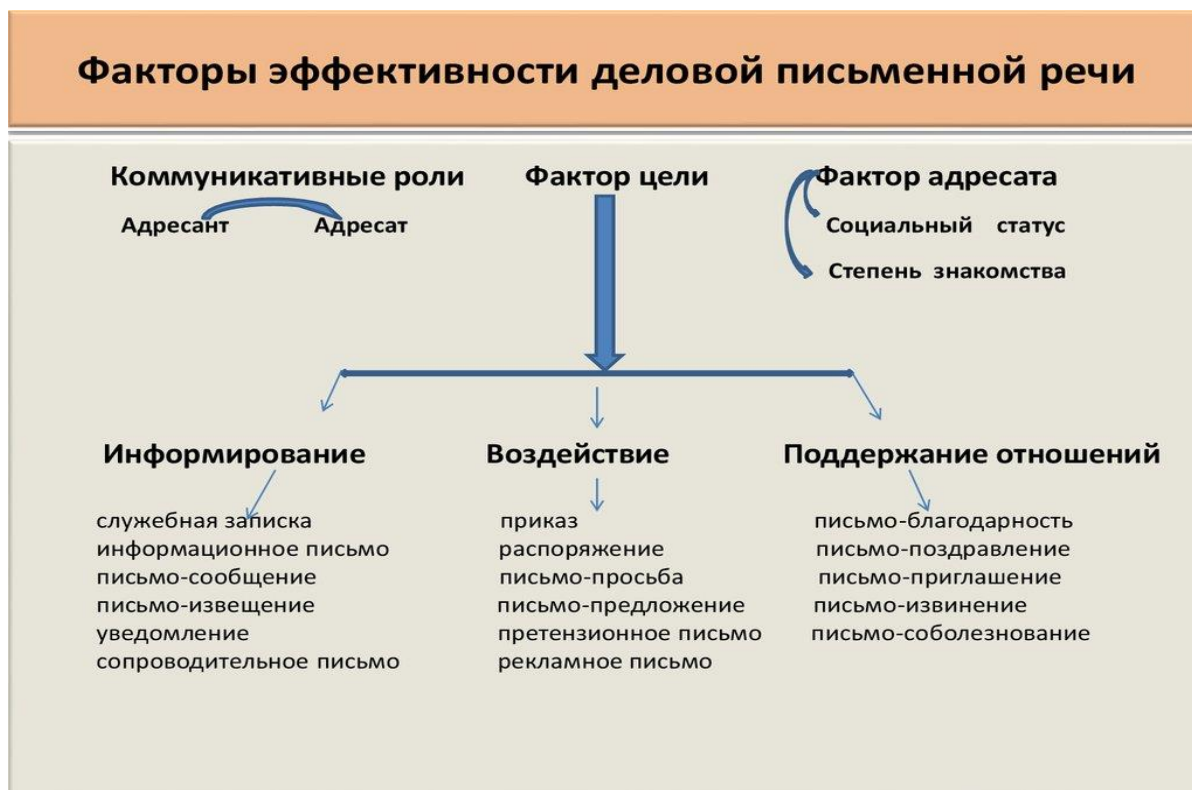
вместе с основными идеями, вспомогательными фактами и цифрами. Правильные слова используются в подходящем стиле.

Пересмотр сообщения

На этом этапе необходимая информация добавляется в составленное сообщение, а ненужная удаляется, чтобы сделать сообщение более эффективным. Также проверяются организационный подход и стиль. Структура предложения переработана, чтобы исключить ошибки в составленном сообщении.

Редактирование и проверка прочтения сообщения

Исправленное сообщение подвергается дальнейшему редактированию путем критического изучения всего сообщения, чтобы устранить некоторые грамматические, пунктуационные и орфографические ошибки. Наконец, проводится корректура, чтобы убедиться, что окончательное сообщение полностью лишено всех видов ошибок и стало достаточно эффективным, чтобы генерировать лучшее для получения желаемых результатов от получателя сообщения.



Рисунок–7. Факторы эффективности бизнес письменной речи.

О том, каких правил придерживаться, чтобы сделать деловые письма убедительнее и эффективнее

6. Полезная структура

Даже при нарушении всех на свете правил бизнес переписки, обращении на «ты», обилию эмодзи и эпитетов, письмо, составленное с учетом его пользы для получателя, будет эффективным. Поэтому правило «пиши полезные собеседнику письма» – самое важное и стоит первым в списке.

Польза письма складывается из таких элементов:

- из текста понятна цель общения;
- в тексте есть призыв к действию /обобщающий вывод;
- в тексте есть ответы на все поставленные собеседником вопросы;
- у текста четкая, ясная структура;
- у письма релевантная тексту содержательная тема.
- Классическая структура электронного делового письма:
- Краткая вводная часть (причины и цель письма).
- Изложение сути вопроса (основная мысль обращения).
- Заключительная часть (призыв к действию /обобщающий вывод).

Обычно вопросом «как написать убедительное письмо» задается человек, который хочет что-то получить от собеседника в ответ на письмо:

- чтобы купили его продукт /услугу;
- подписались на рассылку;
- согласовали изменения в рекламной компании;
- согласились на выгодные ему условия сделки;
- дали нужную ему информацию;
- продлили абонентское обслуживание на очередной период.

Поэтому и в качестве примера разберем ниже письмо-согласование.

Важное замечание: если ваше письмо – это ответ на вопросы собеседника, то в сути не уходите от заданной темы, и на каждый вопрос собеседника дайте ответ. А где не знаете с ходу ответа и нужен сбор информации – так и напишите, только не забудьте указать и сроки, в которые вы соберете информацию и все-таки ответите на все заданные вопросы. Завершая письмо:

- призовите собеседника к действию (если вам от него что-то надо);
- напишите обобщающий изложенную информацию вывод (если ему от вас что-то надо).

Для письма на любую тему необходимо понятное и релевантное теме заключение: либо призыв к действию, либо обобщающий вывод. Призыв к действию используйте, когда вам что-то надо от собеседника: так вы упростите ему задачу «понять, что же от меня вообще хотят в итоге». Обобщающий вывод используйте, когда ваше письмо – это ответ на запрос собеседника, или отчет о проделанной работе. Обобщающий вывод упростит собеседнику задачу «оценить, насколько все хорошо или плохо». Используя такое активное заключение, вы повышаете вероятность того, что собеседник усвоит самую важную информацию, даже если прочитает письмо «по диагонали». А также упрощаете собеседнику работу: вместо того, чтобы перечитывать письмо и выискивать, что же теперь от него требуется, он просто воспользуется подготовленным вами заключением, и сэкономит свои интеллектуальные ресурсы [5].

а. Грамотно оформленная тема:

Отдельного внимания заслуживает формулирование и оформление темы письма. Каждый день мы получаем и пишем по 130 деловых писем, и грамотно оформленные темы писем помогают быстрее ориентироваться в этом информационном потоке.

Формулируя тему письма:

- ясно отразите суть письма;
- не превышайте объем в 50 символов;
- ссылайтесь на цепочку писем, если это ответ.

Пример плохо и хорошо оформленных тем для одних и тех же писем:

«Согласование» → «Согласовать фотографии для новой статьи»

«Договор» → «Договор на ведение контекстной рекламы с правками»

«Ответ» → «Re: Список вопросов о результатах SEO-продвижения»

Выдерживать длину темы в 50 символов важно, чтобы она полностью отображалась при просмотре со смартфона; а отвечать на письмо не новой темой, а сохраняя прежнюю важно, чтобы вести историю переписки по конкретным вопросам (чтобы легко найти ключевую информацию внутри всей цепочки, не занимаясь утомительным поиском по всем письмам в папке входящих и отправленных)[6].

в. Заботливая подача информации:

В день человек потребляет десятки гигабайт аудиовизуальной информации, поэтому так важно заботиться о том, чтобы информация, исходящая от вас, с большей вероятностью была бы правильно усвоена и понята в этом огромном потоке данных.

Забота в бизнес переписке сводится к принципу: максимально упростить подачу информации.

Заботливо оформляя письмо:

- разбейте текст на абзацы;
- придерживайтесь правила бизнес переписки: одно письмо = 1 экран прокрутки;
- заклучите самую важную мысль в первый абзац;
- избавьтесь от избыточных слов (канцеляризмы, вводные, эпитеты);

используйте маркированные списки;
избегайте вычурного оформления (только пара слов жирным шрифтом на все письмо);

используйте лаконичную информативную подпись.

Практика показывает, что оптимальная длина абзаца для восприятия его на экране компьютера – это 3–5 строк. Поэтому придерживайтесь такого диапазона при разбиении текста. А также разбавляйте текст маркированными списками, когда перечисляете списки вопросов /фактов (оптимальная длина списка – 3–7 позиций).

Так текст воспринимается визуально приятнее глазу и в целом понятнее, куда ведет ссылка. Не используйте подчеркивание для оформления в тексте любых других элементов кроме ссылок, чтобы не путать собеседника.

И в целом будьте аккуратны в оформлении писем: если нужно подчеркнуть отдельные 1–2 фразы в письме – оформите их жирным шрифтом; и этого будет достаточно – избегайте цветного текста, курсива, разных шрифтов в одном документе и прочих украшательств ради украшения (а не ради облегчения усвоения информации собеседником)[7].

Формулируя свои мысли в письме, старайтесь по максимуму их очистить от вводных, эпитетов, канцеляризмов, пассивного залога; словом, доносите информацию в самой простой форме.

Если можно написать «мы пишем 10 текстов в месяц», то зачем усложнять, и писать «наша компания занимается написанием текстов, предназначенных для страниц вашего сайта, в необходимом для SEO-продвижения количестве».

Про очистку текста от «словесного мусора» очень много полезных советов у известного редактора и блогера Максима Ильяхова в книгах «Пиши, сокращай» и «Новые правила бизнес переписки».

Бизнес этикет занимает особое место в искусстве поведения.

В бизнесе, нарушение тех или иных норм поведения, такие ошибки может привести к потере больших денег и карьеры. Великий мастер и учитель в сфере деловых отношений Дейл Карнеги утверждал, что успех человека в финансовых делах на пятнадцать процентов зависит от его профессиональных знаний и на восемьдесят пять – от его умения общаться с людьми.

В самом деле, любой бизнес – это скоординированные действия множества людей, и эффективность этих действий прямо зависит от их способности налаживать отношения друг с другом.

Деловому человеку в процессе его деятельности приходится поддерживать связь с деловыми партнерами, клиентами и подчиненными. В век научно-технического прогресса для этого существует множество возможностей: телефон, электронная почта, факс, телеграф и другие. Но, несмотря на широкое распространение средств голосовой связи, деловая переписка не утратила своей актуальности.

С помощью писем ведутся предварительные переговоры перед заключением сделки.

Выясняются отношения между предприятиями и организациями, в письмах излагаются претензии, выражаются просьбы, оформляются приглашения принять участие в тех или иных мероприятиях

Преимущества писем не сводятся только к тому, что в них можно более четко зафиксировать необходимую информацию. Важен и психологический фактор: хорошо оформленное письмо на фирменном бланке производит более яркое впечатление, чем устное сообщение, и подчеркивает уважение автора к адресату.

В последние десятилетия основным языком международного делового общения стал английский. Письмо на английском будет понято деловому человеку в любой точке земного шара. Поэтому все примеры переписки, образцы, техника составления писем даны для английского языка. Необходимо, однако, помнить о

существенных различиях в оформлении и языке писем, направляемых в Европу и США.

Расширение международных политических и экономических связей, открытие страны для внешнего мира привели к тому, что спрос на квалифицированных специалистов, знающих иностранные языки намного превышает предложение. Возросла также роль изучения иностранных языков, среди которых, безусловно, лидирует английский язык, знание которого дает доступ к сокровищнице мировой культуры, достижениям науки и техники, возможность деятельности практически в любой стране мира.

Деловое письмо было и до сих пор остается важным элементом ведения бизнеса в мире. Без бизнес переписки вести деловые отношения почти невозможно. Практически все телефонные и телеграфные договоренности требуют письменного подтверждения; при установлении же деловых контактов, хорошо составленное, правильно сформулированное письмо личного характера может наилучшим образом представить фирму и создать самое благоприятное о ней впечатление у вашего партнера. Умение контактировать с людьми можно развить посредством умения писать хорошие деловые письма, усвоив некоторые довольно простые основы.

Прежде всего, деловые письма следует писать с позиции корреспондента. Необходимо посмотреть на проблему с точки зрения лица, которому пишется письмо, осмыслить его желания, определить, в чем он заинтересован и какие у него проблемы. Чтобы письмо было эффективным, важно видеть вещи не только своими глазами, но и глазами другого лица. Письмо должно звучать искренне, читающий должен верить тому, что в нем пишется, ничего не подвергать сомнению. В противном случае письмо будет абсолютно неэффективным. Деловое письмо, связанное с предложением какого-либо товара, услуги или идеи,

должно быть живым, написанным с «огоньком», убедительным, не содержащим каких-либо отрицательных мыслей, (по принципу составления рекламы). Убедительность в неподдельности делового предложения передается людям, и они положительно откликаются на нее.

Хорошие манеры важны не только в личных контактах, они важны и в бизнес переписке. Поэтому любезность, уважение прав и чувств другой стороны должны неизменно пронизывать деловое письмо. Следует не обвинять, а приводить только факты, не критиковать или высмеивать лицо, которому пишется деловое письмо. Злое, раздражительное письмо не приведет к желаемому результату. Любая мысль может быть выражена вежливо, сдержанно и с достоинством. Тактичность в деловых письмах – залог успеха.

Грамотное составление делового письма имеет чрезвычайную важность в наш век бурного развития Интернет коммуникации. Несмотря на внедрение таких средств связи как телефон, телекс, телеграф, самым доступным и надежным средством общения продолжает оставаться письмо.

Деловая этика требует того, чтобы сообщения, переданные по телефону или телеграфу (телеграммы, телексы) подтверждались письмами. Следовательно, умение писать деловые письма на английском языке необходимо каждому.

Правильно составленное письмо не должно содержать просто дословный (буквальный) перевод русских коммерческих оборотов на английский язык. Это связано с тем, что каждому языку присущи свои специфические грамматические конструкции и лексические обороты.

Кроме того, важно помнить, что в тематике рутинных деловых писем разнообразие не так велико, поэтому в ходе бизнес переписки можно использовать некоторые общепринятые стандартные обороты, а также можно использовать типовые

письма, что, несомненно, ускоряет и упрощает процесс бизнес коммуникации.

Текст письма не должен допускать нескольких толкований. Официальный язык должен отличаться точностью и красотой математической формулы. Отсюда общие требования к тексту делового письма: лаконичность, ясность и точность изложения. Текст должен быть изложен грамотно в соответствии с действующими правилами орфографии и пунктуации, в официально-деловом стиле.

По сути, язык официальных документов – это своеобразный набор клише, штампов, стандартов, отличающихся известной унификацией. Стандартизированные словосочетания облегчают восприятие текста, ускоряют подготовку официального письма.

Деловые письма пишутся на специальных бланках, соответствующих стандарту и имеющих установленный комплекс обязательных элементов – реквизитов. Рекомендуется следующий их состав: наименование организации, почтовый адрес, номер телефона, номер факса, банковские реквизиты, дата и номер документа, ссылка на номер и дату входящего документа, адресат, заголовок к тексту, текст, отметка о наличии приложения, подпись, фамилия, имя, отчество и телефон исполнителя.

Официальное письмо – единственный документ, на котором не ставится его название (в отличие от других документов: «Приказ», «Распоряжение», «Положение», «Устав» и т.д.)

4.2. Улучшение читабельности с помощью стиля и дизайна

По мере появления все большего количества веб-шрифтов, их готовых комплектов и не дорогих сервисов предоставляющих возможность подключения веб-шрифтов, типографика отвоёвывает в мире дизайна звание королевы, главной составляющей графического и веб-дизайна.

В то же время, пугающе большое количество дизайнеров интересуются типографикой исключительно в эстетической плоскости. К сожалению, типографику и шрифтовой дизайн часто считают взаимозаменяемыми понятиями, хотя они таковыми и не являются. Эту тенденцию можно отследить взглянув на то что постят под меткой «типографика» на Dribbble.

Очарование качественно выполненного шрифтового дизайна (должен признаться, что могу часами любоваться на портфолио шрифтовых дизайнеров) влияет на наши критерии при выборе гарнитуры, ведь типографика и шрифтовой дизайн разделяют много общих визуальных концепций. Зацикленность на поиске самого красивого шрифта, может отвлечь наше внимание от функциональной роли гарнитур и таких их полезных качеств как приспособляемость, возможность повторного использования и гибкость.

Мы готовы отслеживать все нововведения в OpenType, улучшать эстетику текста с помощью пользовательских лигатур, подправлять недоработанные CSS-переносы слов и затем с умилением любоваться результатом, не отдавая себе отчёт, что оценить достоинства нашего шедевра способен разве что такой же фанат типографики. Безусловно, в определенный момент происходит возвращение к реальности и осознание того жестокого факта что текст нужен для того чтобы его читали и понимали обычные люди, причем на огромном разнообразии устройств начиная от компьютеров с Windows XP, мониторами на электронно-лучевой трубке и разрешением 72-DPI и заканчивая ноутбуками с Retina дисплеями и фантастическими смартфонами которые даже давление вам способны измерить.

Большинство статей в сети оптимизированы чтобы читатель мог их мгновенно «проглотить»; вам, возможно, знакомо понятие «перевернутая пирамида». Быстрый обмен информацией является естественным для интернета и соответствует потребностям

читателя, которому сложно сохранять заинтересованность в в чем бы то ни было. Люди посещают сайты и приложения в поисках информации, а не наслаждения от типографических изысков. Не поймите меня неправильно, меня приводят в восторг креативные заголовки и подзаголовки в которых чувствуется мастерство типографа, однако нельзя пренебрегать общей гармоничностью и удобочитаемостью основного текста.

Учтите все элементы контента

После прочтения контента, выделите его отдельные составляющие и структурные элементы, и упорядочите их в форме списка. Опираясь на этот список, составьте базовое руководство по стилю.

Кроме обычных абзацев и заголовков, вы обнаружите и дополнительные, часто незаметные на первый взгляд элементы, например акцентированный текст, цитаты, выделение внутри цитат и, особенно важные в наше время, таблицы данных и подписи к рисункам. В идеале, используемое вами семейство шрифтов должно содержать достаточно вариантов начертания шрифта для всех элементов контента.

Выражаясь на языке гипертекстовой разметки, вам нужно вычлениить все элементы HTML. На данном этапе можно даже создать рабочие файлы HTML и CSS, поместить в них все элементы которые вы нашли и стилевые правила для них и сохранить Project-Typography.html. Как вы уже наверное догадались, он послужит основой для типографической системы проекта и пригодится при разработке отзывчивых элементов дизайна.

Определяем продолжительность чтения

Скорость чтения может колебаться от 100 до нескольких тысяч слов в минуту; большинство взрослых читают со скоростью 200–250 слов в минуту. Чтобы определить количество времени

которое потребуется на прочтение конкретного текста, нужно просто поделить количество слов в нем на 250.

Если в вашем распоряжении уже есть контент для проекта над которым вы работаете, его можно добавить в вашу любимую CMS и обработать простым скриптом, который подсчитает предположительную продолжительность чтения.

В зависимости от ситуации, данные о времени, нужном для прочтения текста, помогут нам определиться с величиной отступов в абзацах, задать правильный ритм и темп чтения. Если чтение текста требует много времени, его можно разделить на меньшие части или же добавить вынесенную цитату, которая послужит визуальным разделителем текста[8].

Оценка понятности и удобочитаемости

Многие тесты для определения сложности текста предлагают оценку уровня образования необходимого для понимания текста, такая информация может быть полезной. Например, если контент определен как сложный для понимания, можно использовать дополнительные редакторские приемы чтобы облегчить чтение, или же можно увеличить количество сносок с объяснениями.

Более того, если вы с копирайтером работаете над улучшением формы подачи материала и его типографики эти тесты облегчат анализ различий между версиями.

Один из таких тестов: автоматизированная оценка сложности, формула которая позволяет рассчитать индекс удобочитаемости текста исходя из количества символов, слов и предложений которые он содержит; ее удобно использовать для оценки текста в режиме реального времени.

А помощью формулы уровня знаний по Флешу-Кинкейду, читаемость текста рассчитывается исходя из количества слогов, которые он содержит, она, однако, несколько менее удобна для оценки изменений в реальном времени, так как требует более сложных, ресурсоемких, вычислений.

Еще один полезный инструмент оценки читабельности – индекс удобочитаемости Флеша. Опираясь на количество слов, предложений и слогов он позволяет рассчитать уровень сложности контента.

Для большинства распространенных языков разработана своя версия индекса удобочитаемости. Этот инструмент только начинает использоваться в веб-дизайне, хотя издатели учебников и правительственные учреждения уже на протяжении многих лет с его помощью определяют сложность учебных материалов для групп с разным уровнем образования.

Расчет индекса удобочитаемости вручную для отдельных частей контента иначе как мазохизмом не назовешь, потому рекомендую взглянуть на удобный в использовании PHP-скрипт формирующий статистику относительно читабельности статьи, который был написан нашей командой Creative Nights для собственных проектов.

Нужно постоянно помнить о **жизненном цикле контента**, это поможет устоять перед соблазном выбрать шрифт руководствуясь веянием моды. А также, при повторной публикации статьи, избежать ярости редактора при виде черновых стилей которые не были удалены при подготовке редизайна.

Имена категорий, которые обычно присваивает информационный архитектор, могут существенно подпортить жизнь веб-дизайнера, ведь пространство в меню навигации или в колонке ограничено.

Могу поспорить, что на каком-то этапе карьеры каждому веб-дизайнеру приходилось менять или сокращать названия чтобы втиснуть их в доступное пространство. Можно, конечно, уменьшить размер шрифта или межбуквенное расстояние, но если это не помогает, приходится просить информационного архитектора решить проблему его методами.

Кроме основного текста, шрифт также нужно подобрать для надписей в формах, подсказок, примечаний, интерактивных элементов (таких как кнопки и ссылки), и другого текста который вносит ясность в работу интерфейса. Все эти небольшие элементы называют микротекстом и они являются фундаментальной частью разработки взаимодействия с пользователем.

Контекст

Последние разработки в сфере веб-стандартов позволяют дизайнерам создавать сайты, которые все больше соответствуют идеалу Единого Веба («One Web»), доступного любому пользователю в любой обстановке. Хотя достижение подобной унифицированности для всех проектов – пока сложная задача, уже сейчас понятие мобильности не ограничивается просматриванием Интернет-страниц на смартфоне в дороге.

Планшеты используются для презентаций, просматривания новостей в твиттере за завтраком, а также чтения статей в туалете (все кто игнорирует этот факт, не понимают потребностей пользователей).

30-дюймовый монитор с разрешением в 96-DPI не идет ни в какое сравнение с мониторами следующего поколения компьютеров. Мы наслаждаемся универсальностью сети, но в то же время вынуждены учитывать огромное разнообразие пользователей и устройств.

Сегодня весь окружающий человека мир может служить объектом внимания художника-дизайнера. Поэтому в основе современной мировой теории и практики дизайна лежит концепция его как среды, полностью спроектированной и постоянно обновляющейся, как глобальный метод организации мирового пространства. Такая трактовка дизайна выводит его за рамки только утилитарного назначения, наделяя его более важными функциями организации, упорядочивания, гармонизации общественной жизни. Таким образом, методы дизайна,

связывающие потребительские и эстетические качества предметов с их оптимальной структурой и технологией изготовления, начинают оказывать определенное воздействие на решение таких важных социальных проблем, как повышение уровня качества жизни, культуры производства и производственных отношений, культуры потребления, эстетизации быта и создания благоприятного психологического климата для людей.

Такое масштабное воздействие дизайна на общество ставит перед системой профессиональной подготовки дизайнеров проблему воспитания чувства социальной ответственности у будущих специалистов, которое в художественном творчестве выражается в проявлении яркой творческой индивидуальности, ограниченной этическими и эстетическими рамками. С одной стороны, обустривая пространство, дизайнер выступает философом, психологом, социологом пространственной среды, а с другой вынужденный решать узкие утилитарные задачи он недостаточно использует возможность выхода на глобальные обобщения.

Проблема индивидуальности художника, творца в дизайне имеет особую специфику, обусловленную прикладным характером промышленного конструирования и массового производства продуктов дизайна, наличием множества объектов и трех субъектов, подверженностью влияниям потребительского спроса, рынка сбыта, моды, вкуса заказчика и т.д.

Таким образом, художник дизайнер в большей степени несвободен, ограничен в своих действиях, нежели художник другого профиля. Реализовать возрастающие социальные функции дизайна может только яркая творческая личность, не впадающая в зависимость от стиля, вкусов публики, моды, пристрастий заказчика. Отсюда, особую важность в разрешении внутренних конфликтов дизайна приобретает проблема формирования

творческой индивидуальности художника-дизайнера в процессе его обучения.

Таким образом, заявленная цель диссертационного исследования – разработка, теоретическое обоснование социокультурного предназначения дизайна, выявление тенденций противоречий, служащих движущей силой его развития – достигнута:

Рассмотрен семантический объем термина «дизайна». Анализ семантического наполнения термина «дизайн» позволили сформулировать его понимание: в узком смысле – как художественного проекта изделия (локального фрагмента пространства) – и в широком смысле – как среды, полностью спроецированной и постоянно обновляемой; как деятельности -с выявлением специфических объектов проектирования, субъектов, процессов и результата – собственно художественного проекта; как специфического метода организации предметно-пространственной среды, пронизывающего все и сферы деятельности человека, связывающего потребительские и эстетические качества предметов с их оптимальной структурой, технологией изготовления и средой.

Прослежены истоки возникновения дизайна и социальные причины, вызвавшие его появление. В диссертации показано, что возникновение дизайна обусловлено разделением и обособлением сфер техники и искусства, естественных и гуманитарных наук в период становления промышленного производства. Но особое значение – это направление проектирования предметно-пространственной среды человека приобрело в XX веке в результате глубоких социальных изменений, связанных с промышленным характером производства, развитием капиталистических отношений, динамизацией общественной жизни, поиском новых выразительных форм в искусстве. Особое значение стало придаваться конструктивной форме предмета и его функциональной ориентации, рациональному конструированию

окружающей среды, утилитарной целесообразности предметного мира на основе промышленного изготовления у истоков дизайна стояли художественно промышленные союзы (немецкие и австрийские веркбунды), объединение Баухауз, отечественные конструктивисты, теоретики производственного искусства, создавшие новую архитектуру, мебель, оборудование, одежду, ткани и т.д.

Проанализировано современное состояние дизайна в РФ, его виды, структура, выразительные возможности и стилевые направления. Долгие года в нашей стране дизайну придавалось меньше внимания, чем он того заслуживает. Это привело к унификации и единообразию в архитектуре городов, в оформлении улиц и площадей, индивидуальных жилищ, в продаже была скучная и неинтересная одежда, однообразная мебель. Лишь в конце 80-х начале 90-х г.г. XX века в России дизайн стал развиваться более активно, чему способствовали следующие факторы: рыночная экономика, повышение качества жизни, интенсификация производства, создание новых материалов и технологий для творческого процесса. Стала активно вестись профессиональная подготовка художников-дизайнеров, возникают творческие союзы дизайнеров, проводятся выставки, выпускается литература.

Сегодня дизайн невозможно представить как одно монолитное направление художественного проектирования. В процессе его исторического развития происходит внутренняя дифференциация на относительно самостоятельные направления не терпящие, однако, внутренней идейной связи и методического единства с другими направлениями и дизайном в целом. Это целый веер разноплановых и разнообразных направлений, различаемых в зависимости от объекта проектирования, используемых выразительных средств, технологий выполняемых функций и т.д. Это технический (промышленный), архитектурный дизайн, дизайн

интерьера, фирменного стиля предприятия, одежды, обуви, упаковочный, издательско-полиграфический, оформительский дизайн, дизайн сферы досуга, дизайн выставочной деятельности, ландшафтный, фитодизайн, компьютерный и фото дизайн.

Как и любой процесс деятельности он имеет объект – фрагмент реальности, подвергающиеся художественному проектированию. Сегодня весь окружающий мир человека служит объектом внимания художника-дизайнера. А поскольку мир многогранен, объемен, наполнен множеством разнообразных компонентов, то и уложить все возможные объекты в строгую классификацию практически невозможно. Но критерии дифференциации объектов дизайна могут быть следующими: это, во-первых, сам характер объекта – монообъект или полиобъект, промышленно изготавливаемый или природный, макро-, миди-, миниобъект и т.д. В каждом из разновидностей объекта заложены специфические особенности, которые требуют от художника-дизайнера знания его природы, способов и методов, дающих возможность подчеркивать его выразительность, усилить эстетические качества.

В отличие от объекта субъект дизайна – лицо активное, оказывающее влияние, прямое и опосредованное, на объект, в результате чего он качественно видоизменяется. Это заказчик, совокупность потребителей и художник-дизайнер. Выразительные средства дизайна весьма многообразны. Художник-дизайнер оперирует материалом, в котором воплощается художественная идея; формой с ее различными свойствами: конструктивными, пропорциональными, структурными, фактурными, которые согласовываются с целесообразностью и функцией создаваемой модели; линей, играющей организационную роль в проекте; цветом; композицией. Все это согласуется со стилевыми направлениями и модой.

Таким образом, процессы художественного проектирования, различаются, во-первых, в зависимости от специфики объекта, во-вторых, от субъектов: заказчика, который в общих чертах определяет объем необходимой работы; от коллективного субъекта – потребителя, который определяет социальную востребованность работы художника-дизайнера; от самого художника-дизайнера, который учитывая специфику субъекта, возможности и пожелания заказчика, вкусы и пристрастия коллективного потребителя, проявляя меру своего таланта осуществляет дизайнерский проект.

Современные социокультурные условия дизайна значительно изменились, вызвав определенные изменения в степени востребованности искусства вообще и дизайна, в частности. Среди них наибольшее влияние оказывают новые мировоззренческие и художественные принципы мышления, массовая культура как результат активного проникновения рыночных отношений в сферу эстетического творчества, производство художественных ценностей поточным методом. Эти черты эпохи воплощают в себе современные специфические виды деятельности и их продукты, наиболее соответствующие доминирующим тенденциям. Дизайн оказывается очень органичен и созвучен идеалам и общественным настроениям сегодняшнего дня. Он становится доминантой эпохи, одним из ее ярких выразителей, компенсируя дискомфорт современной среды и эстетически облагораживая фрагменты предметно-пространственной среды человека. А выработка новых потребностей определяет конкретику спроса и работу всей экономики. Из средства удовлетворения преимущественно материальных нужд дизайн превращается в сферу производства новых эмоциональных потребностей, в сферу воспроизводства нового чувственного мира человека.

Определены важнейшие социальные функции дизайна и его воздействие на организацию социокультурного пространства.

Такая трактовка дизайна выходит за рамки только утилитарного назначения, наделяя его более важными функциями; не только технологической, но и эргономической, рекламной, гедонистической, социализации, эстетической, функцией развития художественного вкуса. Выступая связующим звеном между человеком, его внутренним миром, с одной стороны, и его предметным миром, миром внешним, выводящим на более широкую арену социальной структуры общества в целом, дизайн обретает большую значимость, большее социальное значение.

Методы дизайна, связывающие потребительские и эстетические качества предметов с их оптимальной структурой и технологией изготовления, начинают оказывать определенное воздействие на решение таких важных социальных проблем, как повышение качества жизни, культуры производства и производственных отношений, культуры потребления, гармонизации, эстетизации быта и создания благоприятного психологического климата для людей.

Определена степень распространения дизайна на российском рынке услуг и востребованность профессии художника-дизайнера. Проведено исследование степени социальной востребованности отдельных видов дизайна на рынке услуг, показано, что лидирующее место занимает графический дизайн, 1 дизайн интерьера, дизайн фирменного стиля предприятия при некотором отставании промышленного, ландшафтного дизайна, дизайна одежды. Проведенное исследование подтвердило значимость продуктов дизайна, высокий спрос на художников-дизайнеров в обществе, а также количественный рост дизайнерских фирм, что в целом характеризует востребованность деятельности дизайнеров в современном российском обществе.

Выявлены внешние и внутренние противоречия в социокультурном пространстве и рассмотрены способы их решения. Внутренние противоречия дизайна обусловлены

соотношением глобальности/локальности сферы применения дизайна, встроенностью этого вида деятельности в рыночные отношения, ограниченностью творческой свободы художника-дизайнера в проявлении своей индивидуальности. Внешнее противоречие заключается в возрастающей степени его влияния на общество и противоречивости самого дизайна. Показано, что разрешение внешних и внутренних противоречий дизайна возможно путем предоставления творческой свободы художнику-дизайнеру, развития его личностных качеств, яркой индивидуальности. Только яркая творческая личность, не впадающая в зависимость от стилей, вкусов публики, моды, пристрастий заказчика может реализовать возрастающие социальные функции дизайна. Отсюда важность в разрешении внутренних конфликтов дизайна приобретает проблема формирования творческой индивидуальности художника-дизайнера в процессе его обучения.

4.3. Адаптация вашего сообщения к аудитории

Для успешного выступления необходимо установить контакт и взаимопонимание с аудиторией, т. е. адаптироваться к ней. Адаптация к аудитории включает в себя:

- 1) достижение взаимопонимания;
- 2) привлечение и поддержание интереса аудитории;
- 3) приспособление к уровню понимания аудитории;
- 4) укрепление или изменение отношения аудитории к вам или к предмету вашей речи;
- 5) адаптацию к установкам (мнениям) аудитории.

Достижение взаимопонимания. Это понимание того, что оратор и аудитория располагают одними и теми же сведениями, а также испытывают похожие эмоции и имеют общий опыт. Достичь этого можно, используя личные местоимения («вы», «нам», «мы», «наше»), задавая риторические вопросы (они стимулируют

активность аудитории, а когда слушатели участвуют в разговоре, они лучше понимают его содержание), делаясь общими переживаниями (рассказывая случаи из личного опыта, которые показывают, что вы и ваши слушатели имеете много общего), персонифицируя информацию, т. е. относя ее к слушателям, чтобы они поняли, что она имеет отношение и к ним тоже.

Привлечение и поддержание интереса аудитории. Эта задача решается путем использования четырех принципов: своевременности, близости, серьезности и живости.

Своевременность. Слушателей скорее заинтересует информация, которую они смогут использовать немедленно или, по крайней мере, в ближайшем будущем.

Близость. Слушателей больше будет интересовать информация, которая близка им, которая затрагивает их личное пространство, важные для них вещи, проблемы, связанные с семьей, работой, учебой и т. д., в зависимости от профиля аудитории.

Серьезность. Следует указать на важность излагаемого материала, его связь с физическими, экономическими и психологическими последствиями. Например, преподаватель может отметить, что этот материал обязательно будет в билетах на экзамене. Или что знание этой информации может пригодиться при приеме на работу, при конкурсе на вакантную должность и т. п.

Живость. При ослаблении внимания слушателей необходимо использовать интересные истории, анекдоты, связанные с темой сообщения. Однако важно при этом не увлекаться их использованием, иначе внимание слушателей рассеется от предмета обсуждения. Вообще следует отметить, что живая, образная, эмоциональная речь воспринимается слушателями гораздо лучше, чем размеренная, строго логичная, монотонная речь, которая

быстро усыпляет слушателей. К сожалению, не все люди обладают необходимыми речевыми способностями.

Яркость речи часто достигается использованием сравнений и метафор.

Сравнение – это прямое сопоставление разнородных объектов, которое обычно выражается с помощью слов подобно или как.

Метафора – это сопоставление, которое выражает фигуральную идентичность сопоставляемых объектов. Вместо того чтобы сказать, что одна вещь подобна другой, метафора говорит, что одна вещь является другой.

Беглость речи является важной характеристикой ее живости. Беглость означает отсутствие колебаний и таких речевых помех, как «э», «так», «понимаете» и «как бы».

Оратору, готовящемуся к выступлению, нужно усвоить предстоящую речь, а не запомнить ее. Запоминание речи предполагает ее многократное повторение, пока текст не запоминается слово в слово. Усвоение речи предполагает понимание идей, содержащихся в ней, а также возможность иной словесной формулировки идей.

Признаки умело построенной речи

Правильность речи – соответствие принятым литературно-языковым нормам. «Неправильное употребление слов ведет за собой ошибки в области мысли и потом в практике жизни» (Д. И. Писарев).

Точность речи – адекватность мысли говорящего. «Точность слова является не только требованием здорового вкуса, но прежде всего – требованием смысла» (К. Федин).

Ясность речи – доступность пониманию слушающего. «Говори так, чтобы тебя нельзя было не понять» (Квинтилиан).

Логичность речи – согласие с законами логики. «Что неясно представляешь, то неясно и выскажешь. Неточность и

запутанность выражений свидетельствует только о запутанности мыслей» (Н. Г. Чернышевский).

Простота речи – безыскусственность, естественность, отсутствие вычурности. «Под напыщенностью и неестественностью фразы скрывается пустота содержания» (Л. Н. Толстой).

Чистота речи – устранение из нее слов нелитературных, диалектических, жаргонных, вульгарных, а также иноязычных, используемых без надобности. «Употреблять иностранное слово, когда есть равносильное ему русское слово, значит оскорблять и здравый смысл, и здравый вкус» (В. Г. Белинский).

Живость речи – отказ от шаблонов, выразительность, образность, эмоциональность. «Язык должен быть живым» (А. Н. Толстой). При этом не надо забывать, что резвость языка не всегда свидетельствует о резвости ума.

Благозвучие речи – удовлетворение потребностям приятного для уха звучания, подбор слов с учетом их звуковой сочетаемости. «Вообще следует избегать некрасивых, неблагозвучных слов» (А. П. Чехов).

Для пробуждения и поддержания интереса к сообщению можно начинать его с вопроса и продолжать задавать вопросы во время речи.

Адаптация к уровню понимания аудитории. Важно, чтобы преподносимая слушателям информация была доступна их пониманию. При этом лучше ошибиться в сторону недооценки знаний аудитории, чем в сторону переоценки. Правда, может оказаться, что часть слушателей обладают необходимыми знаниями для понимания вашего сообщения, и при ориентации на несведущих может возникнуть ситуация, будто вы оскорбляете знающих подозрением в их невежестве. Чтобы избежать двойственности своей позиции, рекомендуется вначале сделать обзор основных (базовых) положений в форме напоминания слушателям

о том, что они уже знают: «Как вы помните.», «Как мы знаем.» и т. п. В этом случае и овцы будут целы, и волки будут сыты[9].

Даже если слушатели обладают необходимыми базовыми знаниями, все равно нужно подумать над способом представления новой информации, который будет способствовать ее пониманию, используя для этого определения, описания, сравнение и приведение примеров.

Формирование позитивного отношения аудитории к себе как оратору. Этого можно добиться несколькими способами. Первый: хорошо подготовиться к выступлению, так как аудитория всегда инстинктивно чувствует, когда оратор «скользит по поверхности», не обладает глубиной проработки излагаемого вопроса. Следует показать аудитории наличие вспомогательного и подкрепляющего материалов: многих хороших примеров, иллюстраций и подходящих случаев из личного опыта. Положительно влияет и рассказ о личном участии докладчика в том, о чем он говорит. Это создаст у слушателей впечатление о практическом понимании оратором излагаемой проблемы.

Доверие слушателей вызовет этичное поведение оратора. В основе этичной убеждающей речи лежат четыре правила.

1. Нужно говорить правду. Говорить правду – не значит избегать намеренной, прямой лжи. Если оратор не уверен, что информация правдива, лучше ее не использовать.

2. Нельзя преувеличивать значение даваемой информации, делать из частных фактов обобщающие выводы. Это может привести к искажению фактов и рассматриваться слушателями как ложь.

3. Необходимо воздерживаться от личных нападок на тех, кто не согласен с вашими идеями. Оскорбления в адрес противника и другие, не относящиеся к делу, личные выпады отрицательно сказываются на образе оратора как человека, достойного доверия. Такая тактика не добавляет силы доказательствам оратора.

4. Целесообразно приводить источники любой негативной информации. Если оратор собирается сообщить негативную информацию, основываясь на сведениях, полученных где-то на стороне, необходимо указать источник этой информации. Иначе такие утверждения могут быть расценены как клевета и привести к судебному разбирательству.

Что дает поддержание постоянного зрительного контакта с аудиторией? Первое: аудитория сосредоточивает свое внимание на речи. Второе: растет доверие аудитории к оратору. Зрительный контакт воспринимается как признак искренности. Ораторов, которые не способны сохранять зрительный контакт со слушателями, почти всегда воспринимают как неуверенных в себе, а нередко как неискренних или нечестных. Третье: оратор видит, как аудитория реагирует на его речь. Следя за поведением аудитории, оратор может определить, что следует изменить в его докладе.

Оратору нужно создать у аудитории хорошее мнение о себе как личности. Этому будут способствовать соответствующая аудитория одежда, улыбка и доброжелательный тон голоса. Важно следить за выражением лица. Слушатели негативно реагируют на каменное выражение лица, постоянные гримасы и сердитые взгляды.

Поза оратора тоже имеет значение. Прямая осанка и расправленные плечи во время выступления говорят аудитории об уравновешенности оратора. Сутулящиеся ораторы могут производить неблагоприятное впечатление: казаться не слишком уверенными в себе или беспечными[10].

Необходимо избегать раскачивания, переступания с ноги на ногу или хождения из одного конца помещения в другой. В начале речи нужно стоять прямо на обеих ногах. Негативно влияют на внимание слушателей почесывание носа и рук, снятие и надевание очков.

Адаптация к установкам (мнениям) аудитории. Оратору важно представлять установку слушателей на его сообщение:

положительна ли она, отрицательна или нейтральна. В случае отрицательного отношения нужно показать, почему данная тема важна для слушателей.

Если аудитория имеет положительную установку на то, что будет говорить оратор, то ему нужно поставить перед собой цель укрепить эту установку и предложить четкую и конкретную программу действий, вокруг которой слушатели могут сплотиться.

При отсутствии у слушателей определенного мнения целью оратора становится сформировать его или убедить их действовать. Если аудитория не имеет никакого мнения, потому что она не информирована, оратор, прежде чем формировать у нее определенное мнение, должен дать достаточно информации, которая поможет слушателям понять суть дела.

Нейтральная аудитория способна рассуждать объективно и воспринимать разумные доводы. Поэтому стратегия оратора должна включать представление наилучших из возможных аргументов и подкрепление их самой лучшей информацией, имеющейся у него.

Если слушатели не имеют никакого мнения, потому что обсуждаемый вопрос им безразличен, усилия оратора должны быть направлены на то, чтобы сдвинуть их с этой позиции. Для этого надо чаще использовать материал, обращенный к нуждам слушателей.

Если слушатели стоят на позиции умеренного несогласия с предложением оратора, то он может вполне прямо приводить им свои аргументы в надежде, что их весомость заставит аудиторию перейти на его сторону.

Другая часть стратегии оратора должна состоять в том, чтобы ослабить установку слушателей и при этом не вызвать их враждебности. Для этого надо излагать материал объективно и представлять дело достаточно ясно, чтобы слегка несогласные с

оратором люди захотели обдумать его предложение, а полностью несогласные хотя бы поняли его точку зрения.

При враждебно настроенной аудитории ожидать полного переворота в установках слушателей не приходится. Поэтому лучше приступить к теме издалека или выступить со скромным предложением, призывающим лишь немного изменить позицию слушателей.

Это может по крайней мере заставить слушателей задуматься о том, что сообщение оратора может иметь какую-то ценность. Позже, когда идея уже «пустит корни», оратор может предложить аудитории продвинуться еще дальше.



Рисунок-8. Методы воздействия на аудиторию

В публичном выступлении — будь то доклад, лекция или сообщение, связанное с передачей информации более или менее широкой аудитории и пр. — перед выступающим всегда стоит задача изложить свой материал таким образом, чтобы вызвать

интерес у слушателей, облегчить им понимание сообщаемой информации и способствовать лучшему ее запоминанию. Для этого нужно соблюсти ряд принципов информирования.

- **Доверие.** Аудитория будет охотнее слушать оратора, если он вызывает у нее симпатию и доверие. Для получения кредита доверия оратору необходимы знания (опыт), достоверность используемой информации и особые личные качества.

- **Интеллектуальная стимуляция.** Аудитория более склонна прислушиваться к интеллектуально стимулирующей информации. Таковой она будет, если она нова для слушателей и отвечает их потребности в знаниях.

- **Креативность,** т. е. способность человека генерировать новые и оригинальные идеи и точки зрения. Аудитория более способна воспринимать, понимать и запоминать информацию, при изложении которой используется творческий подход.

- **Актуальность.** Аудитория охотнее воспринимает и запоминает информацию, которая кажется ей актуальной. С точки зрения восприятия информации, большинство людей подобны губкам, впитывающим все, что они видят и слышат, а фильтрам, которые пропускают через себя только ту информацию, которую считают актуальной. Актуальность – это субъективная ценность, приписываемая слушателями информации, отвечающей их потребностям и интересам. Особенно важно подчеркнуть актуальность темы в начале сообщения, во вступительной части, чтобы люди поняли, для чего им нужно слушать оратора.

- **Расстановка акцентов.** Аудитория легче всего воспринимает и запоминает ту информацию, которая выделяется докладчиком. Люди помнят лишь небольшую часть услышанного, поэтому важно выделить ту часть сообщения, которую слушателям необходимо запомнить. Для этого оратор должен заранее *определить приоритетность информации* и продумать способы ее предъявления: в виде наглядных материалов, повторения

ключевых слов и идей, используя логические переходы («Итак, мы выяснили, что...», «Итак, мы рассмотрели...»), используя юмор (забавные истории) для выделения ключевых мыслей.

Методы информирования

К методам информирования слушателей в процессе публичного выступления относятся повествование, описание, использование определений, объяснение, разъяснение.

1. Повествование. Повествованиями называются рассказы или истории, построенные вокруг некой центральной мысли и заканчивающиеся развязкой, которая и придает всему рассказу смысл и интерес. Основная цель повествования — преподнести заложенный в нем смысл настолько красочно, чтобы слушатель запомнил его именно благодаря форме изложения. Это достигается следующими приемами:

- повествование должно содержать *уточняющие детали* (подробности), чтобы усилить производимое рассказом впечатление;

- на протяжении всего повествования нужно поддерживать *атмосферу ожидания, интриги*; для этого кульминация повествования откладывается на самый конец; слушатели будут внимательными, потому что им будет интересно, правильно ли они прогнозировали по ходу повествования развитие событий;

- по возможности в повествование следует *включать диалоги*.

2. Описание – это рассказ о том, что из себя представляет данный объект. При описании важно умение подметить характерные детали предмета и красочно их передать. Для многих людей описание оказывается сложной задачей, так как они не привыкли использовать развернутые образные описания в повседневной жизни.

3. Определение – это объяснение значения слов. Умение давать определения является одним из основных показателей

эффективной коммуникации, помогая аудитории понять и соотнести между собой ключевые понятия речи. Используются как краткие, так и развернутые определения.

4. Объяснение процессов. Это рассказ о том, как можно что-то сделать, изготовить или как нечто работает. Объяснение может сопровождаться демонстрацией (непосредственным выполнением) необходимых действий и операций, например, как пользоваться чем-то, как что-то изготовить и т. д. При этом могут использоваться видеозаписи этих действий. Во время демонстрации нужно говорить медленно, часто повторяя основные идеи.

5. Разъяснение. Это специфичный вид объяснения, целью которого является обеспечить понимание определенной идеи, для более глубокого раскрытия которой требуется обращение к внешним источникам.

Оценка аудитории

Публичное выступление – это общение с аудиторией. Поэтому перед выступлением нужно собрать сведения о тех, перед кем предстоит выступить. Одно дело – выступить с научным докладом перед коллегами, т. е. подготовленной аудиторией, другое дело – перед учащимися, т. е. неподготовленной для понимания научных терминов аудиторией. Оценка аудитории включает:

1. сбор основных демографических показателей слушателей;
2. определение уровня заинтересованности, знаний и установок по отношению к оратору и выбранной им теме.

Результаты этой оценки помогут выступающему отобрать подходящие примеры, организовать и представить свою речь в форме, удобной для слушателей.

Сбор демографических данных нужен для того, чтобы определить, какой контингент преобладает среди слушателей, следовательно, на кого нужно больше ориентироваться. При этом учитываются возраст, пол, уровень образованности, социальная принадлежность, вероисповедание.

Оценка того места (обстановки), где предстоит выступать, подскажет, как лучше справиться с ожиданиями слушателей и какую выбрать манеру произнесения речи. Такая оценка включает в себя следующие пункты.

1. Насколько велика будет аудитория. Если аудитория небольшая (до 50 человек), то можно стоять к слушателям довольно близко, говорить нормальным голосом и чувствовать себя раскованно. Если же аудитория большая, то, вероятнее всего, потребуется микрофон и передвижения по залу будут нецелесообразны.

2. В какое время суток состоится выступление. Если выступление (например, лекция) состоится рано утром, то слушатели будут сонными, их нужно будет растормошить яркими примерами, большей эмоциональностью речи. То же может быть и тогда, когда выступать придется сразу после обеденного перерыва: слушатели могут расслабиться, вести себя апатично и даже задремать.

3. Когда по программе предстоит выступать. Если ваше выступление единственное или основное, то у вас есть очевидное преимущество – внимание будет приковано к вам. Однако когда по программе много выступлений (например, на научной дискуссии), ваша очередь может повлиять на то, как вас примут. Невыгодно выступать первым, так как требуется «разогреть» слушателей и они будут отвлекаться на приход опоздавших. Невыгодно выступать и последним, так как слушатели могут уже устать от предыдущих ораторов.

4. Сколько времени вам отведено. От этого зависит количество информации, которое вы собираетесь сообщить аудитории, и отбор самой важной информации.

5. Чего ждут слушатели. Важно иметь представление, как понимают тему выступления слушатели. От этого зависят их ожидания и отношение к выступлению. К примеру, однажды

автору довелось читать лекцию перед большой аудиторией о темпераменте человека. К моему удивлению, пришло очень много слушателей. Как потом выяснилось при задавании ими вопросов, многие понимали темперамент не как характеристику поведения, а как страстность в сексуальных отношениях.

6. Где предстоит выступать. Нужно обратить внимание на размер помещения, освещенность, наличие трибуны, расстояние между выступающим и первым рядом. Если предстоит выступать в длинном, узком помещении, то придется говорить громче обычного, так чтобы слышали задние ряды.

7. Какое оборудование потребуется для выступления. Не предупредив заранее организаторов выступления о необходимости доски, проекционного аппарата, указки и других технических средств, выступающий может попасть в затруднительное положение.

Вербальная и визуальная адаптация

Для успешного выступления необходимо установить *контакт и взаимопонимание с аудиторией*, т. е. адаптироваться к ней. **Адаптация** к аудитории включает в себя:

1. достижение взаимопонимания;
2. привлечение и поддержание интереса аудитории;
3. приспособление к уровню понимания аудитории;
4. укрепление или изменение отношения аудитории к вам или к предмету вашей речи;
5. адаптацию к установкам (мнениям) аудитории.

4.4. Электронная почта и другие традиционные инструменты для делового общения

В связи с развитием высоких технологий для цифровой передачи использовались многочисленные формы связи в

различных типах носителей и транспортных средствах. Говоря о цифровой коммуникации, люди обычно считают Интернет самым популярным.

Однако цифровая эпоха принесла обществу больше инструментов, чем просто Интернет. В следующей части перечислены некоторые основные формы цифровой коммуникации, которые в настоящее время играют важную роль в бизнес среде. (Сарокин, 2015)

- **Интернет и электронная почта**

Интернет, известный как сеть, соединяющая различные компьютеры по всему миру, является огромным каналом связи с оценкой 972 миллионов онлайн-пользователей в 2007 году (Philip Kotler, 2008). Электронная почта, с другой стороны, с момента ее первого появления в 1960-х годов считалась выдающимся инструментом цифровой коммуникации как в общественной, так и в частной среде.

- **Мобильные телефоны**

Раньше в мобильных телефонах использовались только звонки и текстовые сообщения (SMS) в качестве способов связи. Благодаря прорыву смартфонов с 3G и Wi-Fi в середине 2000-х годов и 4G в последние годы, сотовые телефоны превратились в устройства цифровой передачи с несколькими практическими типами связи. Мультимедийные сообщения, голосовые и видеозвонки теперь доступны через этот электронный носитель.

- **Телевидение высокой четкости**

Телевидение обычно рассматривается как традиционные средства массовой информации и форма вещательных средств массовой информации. Это устройство принимает визуальные и звуковые сигналы, чтобы показать сообщения от маркетологов покупателям. Однако последние технологические инновации позволяют телевизорам транслировать Интернет, играть в игры, делать покупки и т. Д. В результате телевидение высокой четкости

становится настоящей интерактивной цифровой коммуникационной средой.

- **Физические цифровые носители**

Растущие потребности в цифровой передаче требуют, чтобы люди хранили данные в электронном виде. Цифровые файлы обмениваются ежедневно в онлайн-среде. Это также форма цифрового общения между людьми.

- **Социальные медиа**

Необходимо отметить революционное влияние платформ социальных сетей на цифровые коммуникации. Поскольку эта форма коммуникации играет решающую роль в исследовании, она подробно обсуждается в следующей части с соответствующей информацией.

Социальные сети считаются одним из видов цифровой передачи, когда люди делятся, обмениваются и обсуждают информацию в онлайн-среде. С помощью этих платформ люди и организации могут свободно создавать и делиться своей информацией о себе. Социальное СМИ можно увидеть в различных формах на Интернет-форумах, веб-журналах, социальных блогах, микроблогах, вики-страницах, подкастах, изображениях, видео, рейтингах и закладках. Кроме того, есть и другие технологии, которые также являются его частью, такие как блоги, совместное использование изображений, видеоблоги, публикации на стенах, электронная почта, мгновенные сообщения, обмен музыкой, краудсорсинг, передача голоса по IP и так далее. Организации и люди могут общаться, например отправлять и получать сообщения по различным цифровым каналам, благодаря социальным сетям. Некоторыми заметными примерами платформ социальных сетей являются Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube, Instagram, VK и др. Эти приложения позволяют людям обмениваться контентом в глобальном масштабе и участвовать в разговоре в реальном времени по определенным темам. В эпоху,

когда Интернет и телекоммуникационная индустрия находятся на стадии слияния, социальные сети стали магнитом этой революции.

По мере того, как люди становятся все более знакомыми и все больше зависят от цифровых коммуникаций, особенно социальных сетей, как в своей работе, так и в личной жизни, появляются возможности для проницательных цифровых медиа для деловых целей. Инновации в области цифровой передачи данных позволили компаниям повысить свою продуктивность в маркетинге. Потенциал этих форм коммуникации может быть использован, если маркетологи признают их ключевые характеристики, чтобы получить следующие преимущества.

- **Приходить к новым клиентам**

Использование онлайн-коммуникации способствует успеху предприятия за счет привлечения новых клиентов. Оценка, выбор рыночных сегментов и ориентация на нужных клиентов всегда являются серьезными проблемами для бизнеса. Благодаря ключевым словам и хэштегам в социальных сетях, а также поисковой оптимизации (SEO) компания может познакомиться с людьми, которые заинтересованы в их продуктах или услугах, и позже привести их на веб-сайт.

- **Высокая интерактивность**

Одним из фундаментальных отличий традиционной и цифровой коммуникации является интерактивность. В то время как природа традиционных средств массовой информации – монолог, цифровая передача получает диалог как двустороннее взаимодействие с получателями, что имеет множество преимуществ для фирм.

Распространение правильных сообщений на целевых клиентов – один из ключевых успехов маркетинга. Однако, как было упомянуто ранее, взаимосвязь между факторами коммуникации оказывает существенное влияние на ее результаты. Компании могут выбрать подходящее сообщение и метод

кодирования для отправки покупателям, но получатели могут получить неправильную интерпретацию из-за процесса декодирования или шума. Вот почему обратная связь чрезвычайно важна для оценки и исправления ошибок маркетинговой коммуникации.

Тем не менее, реклама, доставляемая через традиционные средства массовой информации, такие как журналы, газеты или телевидение, имеет ограничения из-за одностороннего характера разговора в отличие от данных цифровой передачи.



Рисунок–9. Типы коммуникаций.

Цифровая передача, такая как электронная почта, веб-сайт, переходы по рекламе и социальным сетям, позволяет собирать отзывы в чате вместо монолога, как показано на рисунке 3.4.

Пользователи цифровых технологий могут взаимодействовать с фирмами, выражать свое мнение и позицию, а также предлагать улучшения, а не быть пассивными получателями.

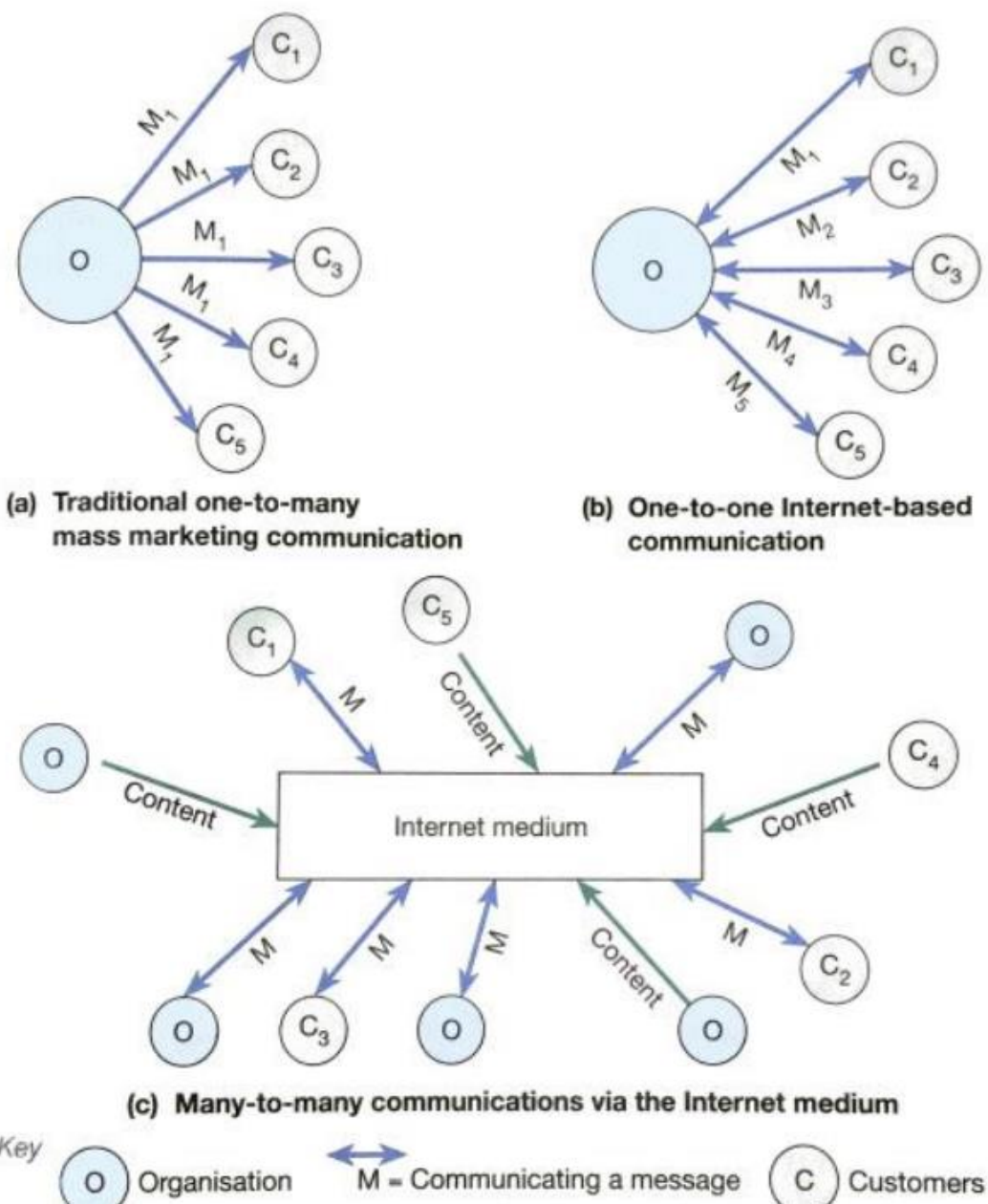
С другой стороны, с точки зрения компаний, они могут определить, будет ли общение успешным и внесены ли необходимые изменения. Во-вторых, высокая интерактивность цифровых медиа дает компаниям не только базу данных для разработки продукта, но также дает больше шансов наладить долгосрочные отношения с клиентами и создать лояльность.

Одно из основных взаимодействий клиентов, которое влияет на бизнес – это обзор, который можно рассматривать как положительное, так и отрицательное влияние на фирмы. Статистика утверждает, что 90% покупателей доверяют рекомендациям и отзывам коллег. Он дает возможность увеличить продажи и повысить эффективность маркетинга благодаря хорошей репутации, но дает противоположные результаты с другой стороны.

Отличительной чертой делового общения является то, что оно не имеет самодовлеющего значения, не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей. Деловое общение включено в продуктивную деятельность и направлено на то, чтобы повысить качество этой деятельности. Оно не затрагивает внутренний мир участников общения, и содержанием такого общения являются производственные вопросы. На уровне делового общения идет совместное сотрудничество. Поэтому целью общения на этом уровне – повышение эффективности совместной деятельности. Партнеры оцениваются с точки зрения того, насколько хорошо они выполняют свои функциональные обязанности и решают поставленные перед ними задачи.

Именно деловое общение является бизнес коммуникацией. Бизнес коммуникация относится к социальной коммуникации –

специфической форме взаимодействия людей по обмену информацией, осуществляющейся при помощи разнообразных знаковых систем.



Рисунок–10. Деловая коммуникация.

Деловое общение по электронной почте является неотъемлемой частью жизни любого современного человека: мы пишем коллегам по работе, руководству, клиентам, деловым партнерам, людям, которые с нами знакомы, и тем, кто нас еще не

знает. Что собой представляет этика делового общения в электронной переписке, насколько она нужна для успешного ведения бизнеса?

Каждое письмо – это наша визитная карточка и отражение бизнес позиции. И если для нас важно, чтобы эта визитная карточка выглядела достойно, а деловая позиция способствовала комфортности и продуктивности общения, тогда знание основных правил хорошего тона (этика делового общения) и следование им в ежедневной переписке – важнейшее условие успеха.

В отношении электронной бизнес переписки справедливы такие же нормы и правила, которыми деловое сообщество оперирует в любых других формах делового взаимодействия: в общении по телефону, ведении переговоров и т.д. Незыблемыми этическими принципами в бизнес переписке являются:

1. Взаимное уважение оппонентов к личности и бизнес позиции друг друга.
2. Внимание к деловым интересам оппонента.
3. Пунктуальность в обмене информацией.
4. Понимание важности вопросов конфиденциальности.

Рассмотрим практические инструменты реализации этих принципов

1. Грамотно и четко оформленное поле «Тема» / «Subject»

Указание темы экономит время адресата, позволяя ему сразу оценить содержание получаемого письма и оперативно принять решение о его приоритетности при прочтении.

2. Приветствие и персональное обращение к адресату/адресатам

Создает доверие и придает письму персональную направленность. Игнорирование имени адресата воспринимается как некорректность.

3. Точность адресации

Правильное заполнение полей «Кому», «Копия», «Скрытая копия» – важнейший инструмент оперативности и этичности общения. Чтобы не допускать ошибок в работе с этими полями, необходимо знать их назначение, общепринятое в современной бизнес среде:

- если ваше имя стоит в поле прямого адресата («Кому») – это означает, что от вас отправитель письма ждет ответ на свой вопрос;
- если в этом поле помещены несколько адресатов, то это означает, что отправитель письма ждет ответа от каждого или от любого из адресатов;
- если ваше имя помещено в поле «Копия», это означает, что отправитель хочет, чтобы вы были в курсе вопроса, при этом ответа от вас он не ждет. Вступать в предмет переписки, если ваше имя находится в поле «Копия», не следует. Если вы все-таки решите вступить в переписку, то признаком хорошего тона будет начать письмо одной из фраз: *«Позвольте мне присоединиться к обсуждению данного вопроса...»*, *«Извините, что вмешиваюсь...»*, *«Позвольте высказать свое мнение...»*.

Особое внимание в аспекте этичности принадлежит полю «Скрытая копия». Это наиболее «уязвимый» с точки зрения этики делового общения инструмент электронного письма, т.к. это поле обычно воспринимается как инструмент тайного контроля и информирования. Адресаты, помещенные в «Скрытую копию», не видны другим адресатам. Некоторые компании, щепетильно относящиеся к вопросам этики, запрещают использование данного инструмента в корпоративной переписке. Исключением являются массовые рассылки (например, приглашения). Они отправляются большому числу получателей, при этом электронные адреса не должны быть видны всем.

Есть компании, в которых к полю «Скрытая копия» относятся более спокойно, придерживаясь следующих универсальных правил:

- в поле «Скрытая копия» помещаются адресаты (скрытые адресаты), которые должны быть в курсе переписки, но их информированность не должна быть очевидной для прямых адресатов;
- отправка письма с заполненным полем «Скрытая копия» предполагает предварительную договоренность или последующую информированность автора письма и скрытых адресатов о причине и целях такой формы информированности;
- скрытому адресату не следует вступать в предмет переписки из поля «Скрытая копия».

4. Оперативность ответа

Время ответа на письмо – это один из показателей вашей позиции по отношению к деловым интересам партнеров и клиентов. В компаниях на этот счет существуют разные стандарты. Приемлемым считается время ответа/реакции на письмо в пределах двух–трех часов. Если, получив письмо и прочтя его, вы понимаете, что не можете дать на него ответ в течение суток, то правилом хорошего тона будет отправка адресату информации о том, что вы получили его письмо и ответите на него: *«Письмо получил. Отвечу сегодня в течение дня»* или *«Письмо получил. Для ответа нужна дополнительная информация. Постараюсь ответить не позднее ...»*.

5. Корректная работа с информацией (объем, язык, структура, формат)

Характер и особенность подачи информации в тексте письма – это тоже инструмент и показатель вашей способности и желания вести переписку максимально корректно и уважительно по отношению к адресату:

- максимально комфортен при прочтении объем письма, укладываемый «в один экран», максимум – в объем текста одного листа формата А-4;

- объем пересылаемых вложений не должен превышать 3 Мб (более объемные файлы могут создать проблемы, т.к. могут не пройти через почтовый сервер адресата);

- пересылаемые файлы лучше «упаковывать» в универсальные кодировки: Zip или rar (другие расширения могут блокироваться или отрезаться при пересылке и создавать проблемы для адресата);

- отвечая на письмо адресата, текст своего ответа следует помещать вверху (в начале) письма, а не внизу (это избавляет адресата от необходимости «прокручивать» предыдущий текст переписки в поисках написанного вами ответа);

- не следует начинать ответ на письмо адресата как новое письмо (без сохранения истории переписки). Такой ответ будет вынуждать получающего адресата тратить время на поиски первоначального сообщения;

- необходимо писать языком, максимально понятным адресату. В каждом конкретном случае решается вопрос целесообразности использования профессиональной, внутрикорпоративной лексики, сленга, сокращений и англицизмов (заимствование из английского языка в каком-либо другом языке).

Если употребление сленга и сокращений повышает скорость и эффективность переписки, то применение сленга допустимо и этично. Так, внутренняя переписка внутри компании почти всегда изобилует сленгом: он привычен и понятен всем участникам переписки и позволяет экономить время. А вот в переписке с внешними деловыми партнерами/клиентами – это вопрос, требующий осторожности.

Бывает так, что без терминологии не обойтись. Например, компания предоставляет клиентам такой продукт/услугу, как

интернет-реклама, и такие понятия, как «медийно-контекстный баннер», «ключевые слова», «минус-слова», «ctr» ничем невозможно заменить, их необходимо вводить в бизнес контекст и учить клиента ими оперировать. В этом случае обеим сторонам важно запастись терпением и готовностью объяснять и обучаться.

4.5. Социальные сети для делового общения

Социальные сети – это широкий термин, используемый для описания различных онлайн-сервисов технологические инструменты, которые позволяют людям легко общаться через Интернет посредством обмена информацией и ресурсами. Используемые методы включают публикации в блогах или форумах, обмен фотографиями, аудиоклипами, видео и ссылками, создание профилей на сайтах социальных сетей и публикацию обновлений статуса – обычно с механизмом обратной связи. Хотя социальные сети начинались как средство обмена информацией между друзьями и семьей, умные маркетологи быстро поняли, как их можно использовать.

Каждый день по радио и телевидению мы слышим о Telegram, Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, блогах, MySpace и YouTube, и нас просят «следить» за организациями через социальные сети, чтобы оставлять отзывы или оставаться в курсе.

Похоже, что социальные сети – это новая движущая сила, которая влияет на то, как люди общаются как в личном, так и в профессиональном плане. Компании находят, что социальные сети – отличный способ общаться с клиентами и их собственными сотрудниками более экономичным способом. Использование социальных сетей может быть более распространенным в одних отраслях, чем в других, и будет работать по-разному для предприятий в разных сферах.

С точки зрения маркетинга тактика использования социальных сетей может помочь:

- Расширить свой маркетинговый охват по доступной цене.
- Повысить узнаваемость бренда.
- Привлечь трафик на свой сайт.
- Персонализировать обслуживание клиентов.
- Создавать ажиотаж для событий.
- Продвигать запуск продукта / услуги.
- Создавать сообщество клиентов, которые в силу членства будут одобрять ваши продукты / услуги.
- Тестировать рыночные идеи.
- Открывать новые рынки.
- Дополнять другие маркетинговые мероприятия, такие как платные маркетинговые кампании.
- Интегрировать социальный элемент в свой бизнес, персонализируя свою компанию.

Владельцы бизнеса должны обращать внимание на то, какие социальные платформы помогают им достичь своих целей с соответствующей аудиторией, будь то увеличение продаж или повышение узнаваемости. Вот самые популярные из них:



- Facebook
- Telegram
- Twitter

- YouTube
- LinkedIn
- Google+
- Pinterest
- Instagram
- Социальные закладки Stumble Upon и Digg
- Совместное использование презентации Slide share

И, конечно же, ведение блога – ключ к успеху! Вот несколько советов по созданию отличного онлайн-контента для подпитки ваших социальных сетей!

Социальные сети не являются самоцелью. Они должны быть интегрированы и работать рука об руку со всеми другими вашими маркетинговыми и PR-инициативами, которые должны быть продолжены для достижения всех ваших маркетинговых точек соприкосновения и вашего конечного успеха.

Они могут включать:

- Электронный маркетинг и расширение списка рассылки;
- Поисковую оптимизацию;
- Событийный маркетинг (выступление и нетворкинг);
- Прямую почтовую рассылку;
- Интернет-рекламу;
- Печатную медийную рекламу;
- Спонсорство;
- Мобильный маркетинг;
- Радио / ТВ реклама.

С чего начать:

1) Позволить бизнесу стать повсеместным

В среднем у человека сегодня около восьми учетных записей в социальных сетях (девять для людей в возрасте от 16 до 24 лет). Если ваш бренд присутствует хотя бы на нескольких из этих платформ, вам будет казаться, что вы существуете «везде» в жизни этого человека.

Вы, наверное, слышали о правиле семи, согласно которому потенциальные клиенты должны увидеть послание бренда семь раз перед покупкой. Это число, вероятно, будет намного выше в 2021 году, поскольку люди сталкиваются с более чем 5000 сообщениями брендов в день. Таким образом, социальные сети – отличный инструмент, который поможет вашему бренду увеличить количество просмотров и повысить узнаваемость бренда.

2) Повышать персонализацию

Основное влияние социальных сетей в современном деловом мире – это новый уровень персонализации, которого могут достичь бренды: треть маркетологов заявляет, что разработка более персонализированного опыта является приоритетом. Кроме того, 81% потребителей ценят бренды, которые узнают их и понимают, когда продавать им товары уместно, а когда – нет.

С социальными сетями легко незаметно погрузиться в повседневную деятельность потенциального клиента. Это помогает вам развить более личное взаимодействие, поскольку вы можете показывать им рекламу в зависимости от их интересов и предыдущих взаимодействий.

3) Повышать лояльность

Социальные сети оказали еще одно положительное влияние на бизнес: они помогли им повысить лояльность.

Первый способ, которым компании могут это сделать, – создать свою собственную страницу в одной или нескольких социальных сетях и поощрять взаимодействие.

Ярким примером бренда, который активно взаимодействует со своими клиентами и имеет по-настоящему лояльных последователей, является Glossier. У скольких других брендов есть настолько лояльные клиенты, что они печатают плакаты («Пропавший бальзам для губ: если найдете, верните Зайн Амин, год 13»), пытаясь найти потерянный продукт, который они купили у вашего бренда?

4) Увеличить отраслевое сотрудничество

Социальные сети могут существенно повлиять на бизнес, который зависит от роста благодаря сотрудничеству.

Маркетинг влияния, пожалуй, самая распространенная форма сотрудничества, и он также чрезвычайно эффективен: 65% маркетологов говорят, что их бюджет на маркетинг влияния увеличится в следующем году.

Однако социальные сети – это больше, чем просто платформа для влиятельного маркетинга. Это также позволяет брендам беспрепятственно сотрудничать и расширять свою аудиторию, просто делясь сообщениями.

Без социальных сетей сотрудничество намного сложнее и обычно требует либо отправки специального электронного письма в список партнеров, либо даже проведения вебинара. Это особенно полезно для стартапов, которые хотят зарабатывать трафик.

5) Повышать доверие к вашему бренду

Если кто-то изучает бизнес до совершения покупки, одно из первых мест, где они, вероятно, будут проверять, – это аккаунты бренда в социальных сетях, чтобы узнать, есть ли у них какие-либо скидки, или просто убедиться, что они все еще активны. Потенциальные клиенты также могут видеть ваших поклонников и лайков, что повышает доверие к вашему бизнесу.

6) Увеличивать рефералов

Одним из самых больших преимуществ социальных сетей является то, что это виртуальная платформа для сарафанного радио. Если вы похожи на 71% других потребителей, вы в какой-то момент купите продукт, основываясь на рефералах в социальных сетях. Есть ряд предприятий, таких как Dropbox и Evernote, которые были построены на рефералах.

Так как же увеличить количество рефералов? Начните с предложения отличного сервиса и сделайте каждого клиента ярким поклонником. Если у вас уже есть отличный продукт или услуга,

вы можете использовать социальные сети, проводя конкурсы. К сожалению, конкурсы типа «поделись, чтобы выиграть» были запрещены на Facebook. Тем не менее, вы по-прежнему можете проводить конкурсы, которые позволяют запрашивать лайки, сообщения или комментарии. И они работают, даже если вы являетесь компанией B2B.

7) Создавать личный бренд

Независимо от того, является ли ваш бизнес B2B или B2C, создание личного бренда может оказаться полезным. В области маркетинга такие эксперты, как Нил Пател, Рэнд Фишкин и Ларри Ким, используют социальные сети для развития своего бренда.

8) Помогает оценивать отзывы аудитории

После запуска нового продукта или услуги первое, что вам нужно знать, - это то, как люди воспринимают ваш новый запуск. Продукт прост в использовании? В нем отсутствуют какие-либо важные функции? Вы разместили это по хорошей цене?

Хотя нередко жалобы от людей, которые даже не покупают, социальные сети - отличный способ начать разговор с аудиторией и оценить их удовлетворенность.

Благодаря появлению социальных сетей коммуникация, ориентированная на потребителя, меняет способы коммуникации между компаниями. Это революция в коммуникации, которая меняет традиционное одностороннее общение, когда бизнес контролирует сообщение и доставляет его аудитории. Теперь потребитель определяет сообщение и имеет доступ к интерактивному двустороннему общению с сотнями, тысячами или даже миллионами других людей.

Вопросы для самопроверки

1. Как создаются эффективные деловые сообщения?
2. Перечислите этапы планирования деловых сообщений.
3. Раскройте сущность письма-соглашения.

4. Перечислите социальные функции дизайна.
5. Как устанавливается контакт с аудиторией.
6. Кто такой оратор?
7. Чем обуславливается ясность речи?
8. Перечислите четыре правила этичного поведения оратора.

Список рекомендуемой литературы.

1. Андреева В.В. Как правильно подготовить и оформить приказ. – М.: ИНФРА-М, 2011.
2. Демин Ю.М. Деловая переписка. – М.: Бератор, 2014.
3. Демин Ю.М. Современное деловое письмо. – М.: Бератор, 2013.
4. Демин Ю.М. Делопроизводство. Подготовка служебных документов. 3-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2019.
5. Кузнецова Т.В. Делопроизводство: Учебник для вузов. – М.:МЦФЭР,2014.
6. Организация работы с документами: Учебник для вузов. Под ред. проф. В. А. Кудряева – М.,: ИНФРА-М, 2019. – 592с.
7. Рогожин М.Ю. Документы делового общения. – М.: «Альфа-Пресс», 2008.
8. Чернышова Л.И. Деловое общение. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018.
9. Жернакова М. Б., Румянцева И. А. Бизнес коммуникации: теория и практика. Учебник для бакалавров — М.: Юрайт, 2014.
10. Зарецкая Е.К. Деловое общение. Учебник. В 2-х т., Т.1. – М.: ДЕЛО, 2012.
11. Зельдович Б.З. Деловое общение. – М.: Альфа-Пресс. 2017.
12. Клюев Е.В. Речевая коммуникация. - М.: Рипол классик, 2002.
13. Руденко А.М. Бизнес коммуникации: учебник.- Ростов-на-Дону. Феникс, 2013.

14. Психология и этика делового общения. Учебник для бакалавров / под ред. В.Н.Лавриненко и Л.И.Чернышовой. 7-е изд. М.: ЮРАЙТ, 2015.

15. Спивак, В. А. Бизнес коммуникации. Теория и практика: учебник для бакалавров — М.: Издательство Юрайт, 2014.

16. Thill, J., & Bovee, C. (2011). Excellence in business communication, 9th Edition. New York: Prentice Hall.

17. Qualman, E. (2019). Socialnomics: How social media transforms the way we live and do business. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

ГЛАВА 5. КОММУНИКАЦИИ И ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- 5.1. Обеспечивающие и инновационные коммуникации*
- 5.2. Управление коммуникациями на различных стадиях инновационного процесса*
- 5.3. Стресс-менеджмент*
- 5.4. Практические советы по управлению стрессом*

5.1. Обеспечивающие и инновационные коммуникации

Коммуникации в менеджменте – обмен информацией при подготовке и обеспечение реализации управленческих решений.

Для успешной реализации управленческих решений менеджер организации должен собрать, обработать и передать информацию одному или нескольким лицам. Содержание информации зависит от того, какая структура ее использует и каков характер принимаемых решений.

Именно обмен информацией между участниками инновационного процесса и является сущностью функции коммуникации Менеджмент организации.² Звено коммуникационного процесса – коммуникационная ячейка, которая состоит из коммуникатора, коммуниканта и коммуникационного канала. Коммуникатором может являться любое звено организации, которое принимает управленческое решение. У него возникает идея о предмете коммуникации, которая связана с осуществлением инновационного проекта. Коммуникатор является инициатором информационного контакта, он определяет состав коммуникантов, форму канала коммуникации.

Коммуникант – элементы внешней среды, внутренние звенья инновационного процесса (ИП).

² Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. - М.: ИНФРА-М. 2016. - с. 143.

Внутренних коммуникантов определяют горизонтальные и вертикальные связи на ИП. Их реализация происходит через общение руководителя и исполнителей, и между исполнителями, подразделениями и т.п.

Большое значение для коммуникаций имеет выбор коммуникационного канала. В качестве него могут выступать различные носители информации. Выбор конкретного зависит характера информации, ее постоянства, интенсивности, от того, коммуникация разовая или постоянно действующая.

Также средствами передачи информации могут быть конференции, научно-технические совещания, семинары, «мозговая атака» и т.п.

Классификация коммуникаций в инновационном процессе

Можно выделить 4 основных типа коммуникаций в инновационном менеджменте:

- 1) внутренние обеспечивающие коммуникации проекта;
- 2) внешние обеспечивающие коммуникации проекта;
- 3) внутренние инновационные коммуникации проекта;
- 4) внешние инновационные коммуникации проекта.



Рисунок-11. Коммуникации инновационной фирмы.³

³ Инновационный менеджмент. [Электронный ресурс]. Точка доступа: <http://dipland.ru/>

Внутренние обеспечивающие коммуникации фирмы или любой организации связаны:

- с движением команд и обратной связи в организации;
- с распределением и управлением потоками входной информации;
- с документооборотом внутри фирмы, его учетом и контролем;
- с обмен информацией внутри компании;
- со сбором, хранением и использованием информации, необходимой для производства инноваций;
- с коммуникации между людьми внутри компании.

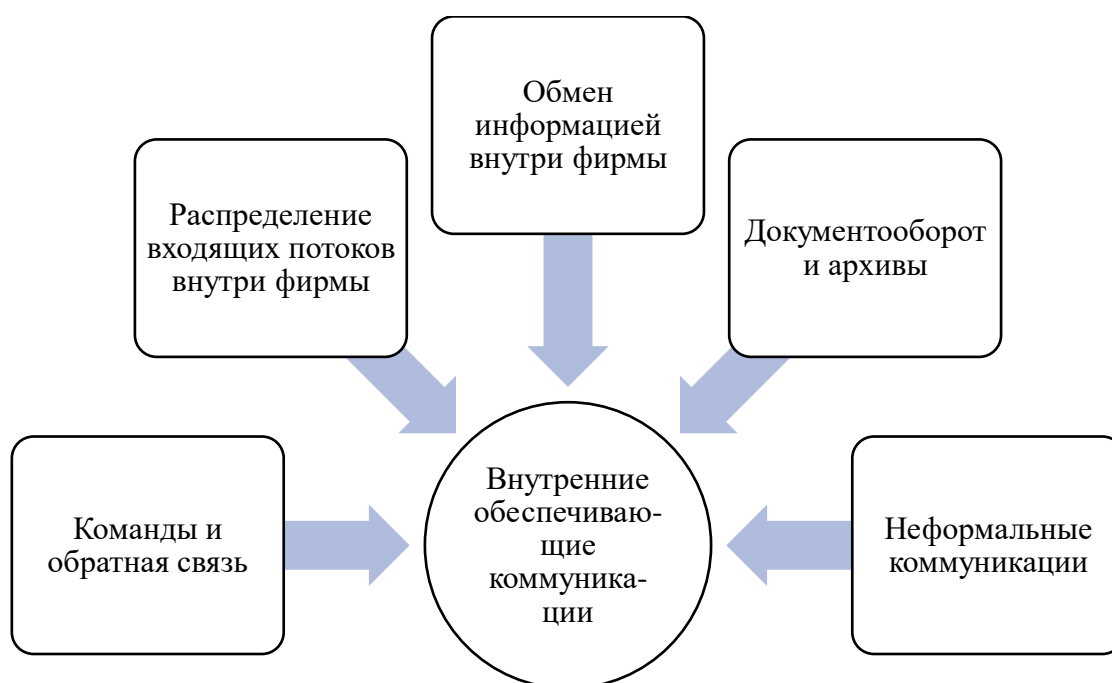


Рисунок – 12. Внутренние обеспечивающие коммуникации.⁴

Внутренние обеспечивающие коммуникации должны быть незаметны.

Никто не должен замечать коды и сообщения, передаваемые между сотрудниками и подразделениями внутри организации, если проект нормально функционирует. Образно – красная кнопка на

⁴ Составлено на основе теоретических материалов

пульте дежурного загорается только в случае ЧП. Если же все в порядке, этого быть не должно.

Внешние обеспечивающие коммуникации связаны:

- с внешним документооборотом;
- с взаимоотношениями с партнерами – контрактами и контактами;
- с участием инновационной деятельности компании в научной деятельности страны, мира и т.п.;
- с репутацией и позиционированием группы в профессиональной среде, в общественных связях, в СМИ.



Рисунок-13. Внешние обеспечивающие коммуникации.⁵

Внешние коммуникации должны обеспечивать хорошую репутацию фирмы, доступ к новейшей информации и к международному рынку инноваций. Внешне они, так же, как и внутренние, не должны быть заметны.

Задача – обеспечить взаимодействие компании с внешним миром + «подготовить» внешний мир для правильно восприятия разработок компании.

⁵ Составлено на основе теоретических материалов



Рисунок-14. Внутренние инновационные коммуникации.⁶

Внутренние инновационные коммуникации связаны:

- с постановкой инновационных задач компании, формированием инновационного портфеля, сбором необходимой информации;
- с организацией коллектива, распределением ответственности и задач, мотивирования их;
- с поиском, учетом, обобщением научно-технической информации, необходимой для реализации инновационных проектов;
- с разработкой творческих решений.

Внешние инновационные коммуникации связаны:

- с поиском и использованием внешних источников знаний, информации, опыта других фирм;
- с внедрением найденных «извне» инновационных идей в собственную практику;
- с защитой собственных изобретений с помощью авторских прав, патентов;
- с продвижением и продажей собственных инноваций;

⁶ Составлено на основе теоретических материалов

– с внедрением и поддержкой инноваций.

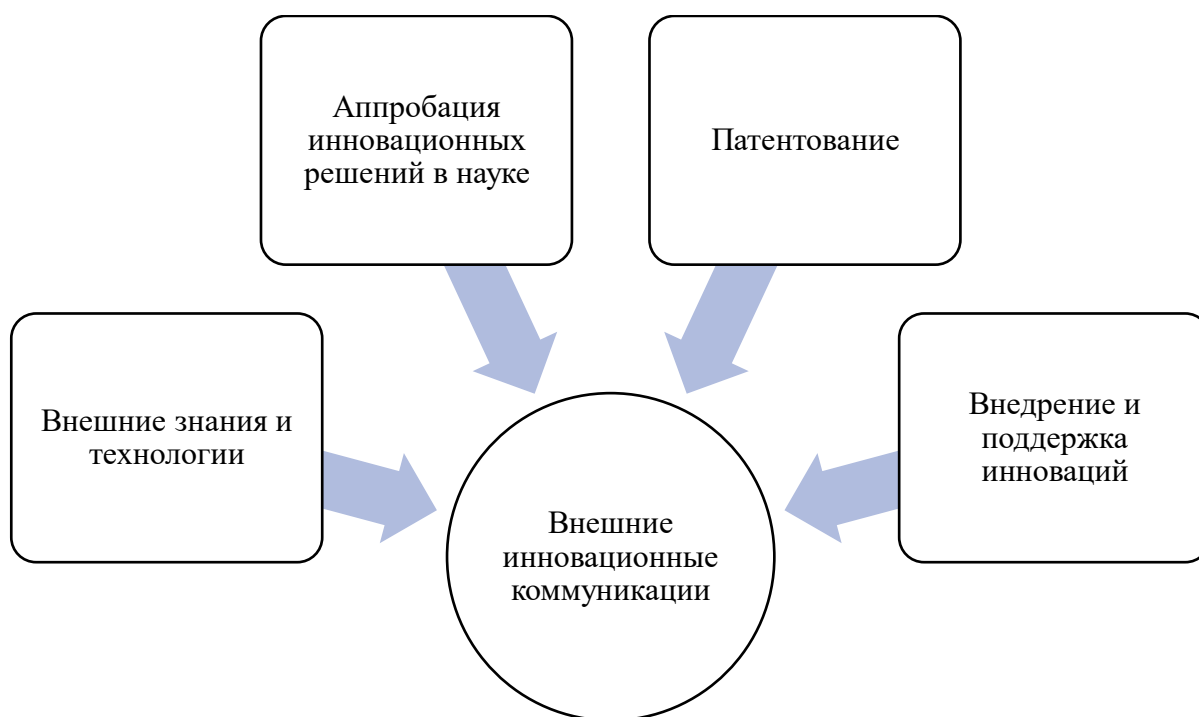


Рисунок-15. Внешние инновационные связи⁷.

Для поддерживающих коммуникаций важными являются нормы. Вся внутренняя документация, все операции, задачи должны быть понятны, стандартны. Это позволяет им быть эффективными.

Во внешних коммуникациях также очень важно творчество, т.к. необходимо продвигать свой бренд на рынок.

Для внутренних инновационных коммуникаций приоритет отдается творческому развитию, а нормы и стандарты призваны обеспечить им поддержку. Именно ради творчества, ради создания чего-нибудь нового инновации и создаются.

Во внешних инновационных коммуникациях творчество также главенствует над нормами и стандартами.

⁷ Составлено на основе теоретических материалов

Таким образом, в разных видах коммуникаций могут превалировать творческие аспекты, а могут и аспекты норм и правил.⁸

Эффективность инновационного процесса обеспечивается не столько результативностью каждого этапа инновации, сколько надежностью «стыков», скоростью перехода от любого предыдущего этапа к последующему. Динамика и результативность создания и реализации новшеств зависит в первую очередь от самих участников инновации и их взаимодействия.

Инновационные коммуникации и характерные для них отношения возникают там, где участники инновации вступают в рыночные отношения и обмениваются информацией по предмету и объекту нововведения, а также разделяют будущий результат и несут риски, связанные с ним.

Виды инновационных коммуникаций:

Лицензионная – обеспечивает предоставление права на использование новшества за соответствующую цену.

Кооперационная – возникает при организации совместной инновационной деятельности, где кооперирующие стороны берут на себя обязательства путем научно-технической, производственной и сбытовой кооперации реализовать конкретный проект развития производства или создания новой бизнес-линии.

Субъективная – возникает в тех случаях, когда для практической реализации новшества экономически целесообразно создать новое юридическое лицо. Такая целесообразность определяется рядом факторов: характером и масштабами новшества; отсутствием действующих производственных объектов, где можно организовать новое производство; экологической выгодой именно такого направления инвестиций путем нового строительства.

⁸ Мирошниченко А. Бизнес-коммуникации. Мастерство делового общения. Практическое руководство. М.: Книжный мир, 2018 - с. 305.

Кризисная – наиболее и эффективная в рамках финансово-промышленных групп, создаваемых специально как инновационные само развивающаяся структура, имеющая в основном среднюю сбалансированную производственно-экономическую систему.

Категориальное пространство инновационных коммуникаций.

Сущность инновационной коммуникации раскрывается в следующих основных планах: как сфера деятельности; как искусственная предметность; как культура субъективных отношений, т.е. современный способ реализации идей и действий предпринимателя.

Во-первых, коммуникация – это деятельность, направленная на материализацию новаций. Во-вторых, для реализации научной идеи применяются различные способы, набор предметов и субъективная структура, что составляет технологический аспект инновационной коммуникации. В-третьих, эффективные инновационные коммуникации как проявление творчества образуют особую инновационную культуру

Коммуникация как деятельность отношения и управления этими отношениями базируется на системе взглядов по экономической оптимизации инноваций.

Во-первых, оптимизация коммуникаций возможно только при рационализации их совокупности на всем инновационном пути било путем оптимизации значительных участков этого пути.

Во-вторых, учитывая социально-экономическое содержание инновационной системы, коммуникативные отношения строятся в ней не столько менеджерами, сколько за счет сети субъективных отношений.

В-третьих, возникающие издержки коммуникаций на протяжении всего инновационного процесса можно рассматривать как плату за партнерство субъектов инновации. Чем выше

способность инновационной системы к адаптации в условиях все возрастающей неопределенности окружающей среды, тем более эффективными являются инновационные коммуникации.

Охарактеризуем основные общие свойства системы инновационных коммуникаций:

- первое – система инновационных коммуникаций есть целостная совокупность экономических отношений субъектов инновации;

- второе – между субъектами такой системы действуют существенные связи, которые с закономерной необходимостью определяют интегральные качества системы;

- третье – коммуникации между субъектами инновации определенным образом упорядочены, т.е. присутствуют черты организации;

- четвертое – система инновационных коммуникаций обладает интегральными качествами.

Логистика инноваций.

В долгосрочном периоде все совокупные ресурсы инновации могут быть представлены в виде потоков, существующих на некотором временном интервале и измеряемые за определенный период времени. В пространстве инновации тот или иной поток может быть охарактеризован по ряду признаков:

- по отношению к инновации – внутренний или внешний;
- по характеру динамики – непрерывный или дискретный;
- по регулярности – детерминированный или стохастический;

- по степени сложности – простой дифференцированный или коллективно-интегрированный;

- по управляемости – адекватный или неуправляемый.

Информационный поток в логистике генерируется исходным материальным потоком конкретной логистической системы. В

инновациях нематериальный поток, представляющий собой движение новшества, имеет функцию сходную с функциями материального или финансового потоков, но приоритетную по отношению к ним.

Товарный и финансовый потоки имеют противоположную направленность в случае операций с наличными средствами. При использовании безналичных расчетов информация о движении платежных документов имеет одинаковую направленность с товарным потоком и единый источник возникновения.

Информационные потоки в инновациях в первую очередь различаются по месту и времени возникновения информации. По своей функции они разделяются на управляющие, научно-технические, нормативно-справочные и учетные.

Инновации содержат потоки материальных ресурсов, которые описываются своими логистическими цепочками. Специальное исследование логистических цепей по информационным и финансовым потокам позволяет выявить соотношение между материальными и сопутствующими потоками, если состав материальных потоков включаются нематериальные активы.

Инновационные отношения – прежде всего отношения собственников.

Сложность инновационных отношений как отношений собственности состоит в том, что они лежат в основе процесса воспроизводства капитала. Кроме того, в них участвуют многочисленные субъекты, представляющие собой различные виды и формы собственности. В связи со сложностью и многообразном отношении невозможно свести их к отношениям по «вертикали» и «горизонтали». Возникают разнонаправленные «диагональные» отношения.

Инновационные отношения – это не только отношения по размещению капитала, товаров и рабочей силы, а вместе с ними передвижение технологий, ноу-хау, управленческого опыта, но и

передача культуры производство и самой философии новации как основы непрерывного развития.

Становление инновационных отношений необходимо рассматривать сквозь призму совершенной философии предпринимательства – создавать новое, необходимое потребителю. Эта инновационная философия отражает новые общественные потребности и состояние рынка, к которому предстоит пройти через процесс сложившихся отношений по поводу использования интеллектуальных продуктов.

Сущность инновационных отношений раскрывается в системе:

- отношения по поводу привлечения заемных финансовых средств, которые проходят через весь инновационный процесс и являются первостепенными.

- анализ инвестиционных решений позволяет выделить ряд предпочтений инвесторов при долгосрочном инвестировании и производственный бизнес.

- повысить эффективность коммуникаций в инновациях можно путем реализации партнерских отношений, охватывающих максимально возможные фазы инновационного процесса в каждом конкретном случае. Наиболее долговременной коммуникацией являются отношения между инвестором и производственным предпринимателем, т.к. они теоретически могут осуществлять совместную инновационную деятельность на основных этапах жизненного цикла инновации.

Хорошую перспективу в создании эффективных коммуникационных связей при нововведениях в материальном производстве имеют некоммерческие партнерства (НП). Главной целью юридических и физических лиц, объединенных в НП, является развитие инновационного потенциала и имущества в социально значимой области деятельности граждан и юридических лиц. Основными задачами и предметом деятельности

инновационных партнеров являются управление научными и инновационными проектами, направленными на повышение конкурентоспособности партнеров, привлечение средств инвесторов, организация потребительского спроса на новшества. Деятельность инновационных партнеров будет содействовать получению и использованию прав интеллектуальной и промышленной собственности, развивать рынок инвестиционных товаров.

5.2. Управление коммуникациями на различных стадиях инновационного процесса

Как известно, жизнь инновационного проекта измеряется циклами – от запуска проекта до внедрения разработок.

Обеспечивающие и инновационные коммуникации реализуются в инновационном процессе по всему его течению – от замысла в начале до получения отдачи при реализации инновационного решения.

1. *Замысел, определение цели.* Менеджмент от демократии отличается помимо прочего тем, что в структуре управления решение принимается чаще всего единолично – руководителем. Однако перед принятием любого решения грамотный руководитель собирает всю необходимую информацию и просчитывает ресурсы для исполнения решения. В этом процессе не обойтись без общения – как с помощниками, коллегами, партнерами, так и с внешней средой.

Инвестиционный проект стартует в общих чертах по двум основным причинам:

- инвестор есть изначально, он дает задание и выделяет бюджет;
- разработчики начинают проект сами, рассчитывая потом найти инвестора под будущую разработку.

Проще говоря, в одном случае деньги уже есть в начале проекта и их надо освоить и потом оправдать расходы разработкой нужного заказчику продукта. В другом случае сторонних денег нет, разработчики ведут инновационный поиск на свой страх и риск. Деньги со стороны могут появиться потом, если разработку удастся продать на рынке – в чистом виде венчурный бизнес, который ведут сами разработчики.

Эти два разных способа определяют разные стили коммуникаций. В первом случае – когда есть заказ с бюджетом – надо рассчитать бюджет проекта и защитить его перед заказчиком. При этом надо доказать, что инновационная группа сможет получить требуемый продукт в рамках отведенного бюджета и что полученный продукт окажется именно таким, который нужен заказчику. В этом случае основной упор приходится делать на внешние коммуникации – презентация возможностей группы заказчику. Необходимо применять весь набор приемов эффективной бизнес-презентации и убеждения, а также порой приемы PR и рекламы.

Во втором случае, когда проект обусловлен не внешним заказом, а собственными инвестиционными намерениями разработчика, – надо рассчитать собственные ресурсы, а также потенциальную стоимость будущей разработки: стоит ли вообще за нее браться. Значит, необходимо прежде всего провести исследование – оригинален ли предполагаемый продукт на рынке, купит ли его кто-нибудь, можно ли его изобрести наличными силами, насколько дешев и качественен будет предполагаемый продукт.

Здесь упор делается как на внутренние, так и на внешние коммуникации. Внутренние коммуникации направлены на то, чтобы определить состояние и готовность творческого коллектива к разработке, определить финансовые, организационные и материально-технические ресурсы, необходимые для вступления в

проект. Внешние коммуникации связаны с маркетинговым исследованием, позволяющим оценить перспективность замысла.

Соответственно, управление коммуникациями на начальной стадии проекта в значительной степени зависит от того, финансируется ли проект изначально сторонним заказчиком или самим разработчиком. Если это сторонний заказчик, то упор делается на внешние коммуникации. Локомотивом успеха может стать удачная презентация. Если разработчик берется за проект на свои деньги, то упор делается на анализе рынка. Точность и полнота этого анализа обеспечивают успех.

2. Организация творческой группы. Когда заказ на инновационные разработки получен, наступает время организации людей и постановки задач. На этой стадии инновационный менеджер применяет стандартные механизмы управления: планирование, организация, мотивация, контроль. Надо сформулировать и распределить по подразделениям или по профессионалам-предметникам задачи, определить сроки и последовательность их решения, механизмы контроля и проверки.

На этом этапе используются классические каналы внутренней бизнес-коммуникации – устные и письменные распоряжения, опубликование планов-графиков работ, проведение общих собраний и рабочих совещаний, деловые беседы с отдельными исполнителями, выполняющими обеспечивающие, организационные или предметно-специализированные функции в проекте.

Здесь стоит обратить внимание на специфику профессионального общения менеджера и специалиста-предметника. Инновационный менеджер должен владеть терминологией и профессиональным жаргоном по предмету инновационной разработки, причем по каждому из направлений поиска. Иначе он не сможет полноценно поставить профессиональные задачи в конкретных предметных полях поиска.

В этом смысле, как уже говорилось, инновационный менеджер должен быть полиглотом – он должен знать или уметь выучить какое угодно количество профессиональных языков. Это не так трудно, поскольку все профессиональные языки устроены примерно одинаково – они состоят из терминологического ядра и профессиональной жаргонной периферии. Кроме того, многие профессиональные языки являются близкородственными – инженер-технолог легко поймет механика и даже химика, маркетолог поймет социолога и экономиста и так далее.

Кроме того, организация творческого коллектива, мотивация сотрудников предполагает хорошее знание психологии. Навыки эффективного делового и личного общения помогут хорошо организовать командную работу.

Важным аспектом организации коммуникаций и работы вообще в группе, является формирование организационно-профессиональной структуры коллектива. В инновационной сфере известно несколько способов организации структуры:

- организация по дисциплинам;
- организация по проектам;
- организация по продукту.

Организация по дисциплинам особенно удобна при исследовательских работах. Специалисты по каждому профилю объединяются в отделы, которые ведут наработку знаний и исследования в своей дисциплине. Такой подход позволяет получать углубленные знания по отдельным дисциплинам и хорошие результаты в монодисциплинарных исследованиях. К недостаткам такого подхода можно отнести необходимость дополнительных усилий по объединению, стыковке усилий разных монодисциплинарных групп.

Организация по проектам предполагает, что рабочие группы создаются из разных профессионалов. К примеру, для разработки материала для нового прибора можно создать группу, в которой

будут объединены химик, физик, технолог. Специалисты объединены не отраслью знаний, а задачами подпроекта. Подбор специалистов таков, что рабочая группа может реализовать свой мини-проект в большом проекте.

Организация по продукту предполагает, что различные подразделения фирмы строят свои взаимоотношения по типу «поставщик-заказчик». Каждое подразделение получает заказ на производство какого-то локального продукта, которые является сырьем или комплектующей частью для другого подразделения. Например, группа материаловедов разрабатывает материал под заданные параметры и передает его группе, которая создает из этого материала агрегаты; агрегатчики, в свою очередь, передают свой продукт сборщикам и т.п. Примерно так организовано взаимодействие предприятий-смежников в больших вертикально интегрированных производственных холдингах. Соответственно, каждое подразделение отвечает за качественную разработку своего продукта. Но продукт всей фирмы появляется только в результате последовательной совместной доработки продукта.

3. Мониторинг существующих разработок, накопление знаний. Любое новое решение базируется на опыте и знаниях предшественников. Горе-изобретатели, не проанализировавшие предшествующий опыт, могут изобрести велосипед. Значит, усилия будут потрачены на то, что уже создано, внедрено и катается по улицам в большом количестве. А это уже никакие не инновации, а попросту, как говорят в народе, мартышкин труд.

Знания – такая субстанция, которая, накапливаясь, способна самовоспроизводиться. Конкурентное преимущество, основанное на знании, устойчиво, так как чем больше фирма знает, тем больше она может узнать. Поэтому накопление знаний особенно важно для инновационного процесса – оно служит платформой для использования еще больших знаний.

Некоторые фирмы, сами производящие знания, общие для всей отрасли, сами же пишут правила игра. Такова, к примеру, стратегия корпорации «Microsoft» – классический пример компании, сумевшей разработать, внедрить и навязать всей отрасли свой стандарт. Одно из следствий такого успеха – Билл Гейтс многие годы остается богатейшим человеком планеты.

Такой вид коммуникации, как мониторинг существующих разработок и знаний, сопутствует инновационному процессу на многих стадиях. Уже на стадии поиска заказа, заказчика, определения перспективности разработки необходимо изучать всю рыночную информацию по вопросу. Перед тем, как приступить к непосредственному поиску инновационной идеи, также необходим мониторинг знаний и сбор информации в поле будущего творческого поиска.

Как ключевые участники творческого коллектива, так и коллектив в целом должны владеть механизмами сбора и обработки научной и технологической информации. Организации, занимающиеся инновациями профессионально – научно-исследовательский институт, конструкторское бюро, – как правило, имеют собственные библиотеки и прочие хранилища знаний. Для таких организаций вопрос сбора и обработки научной информации – вопрос внутренних коммуникаций. Однако все равно необходимо обращаться к внешним источникам, так как технический и технологический прогресс не стоит на месте, появляются новые разработки, новая литература, за всем этим надо постоянно следить.

Каналами сбора информации могут быть научные библиотеки, научные, деловые и прочие журналы, Интернет, симпозиумы и конференции, исследование деятельности конкурентов и так далее.

Задача инновационного менеджера – организовать и наладить процесс сбора информации, причем сделать этот процесс не самоцельным, а целесообразным. Надо знать, что искать, где и

зачем. Информация необходимо структурировать, ее должны оценивать профильные эксперты, ее надо перерабатывать, сворачивать в короткие аналитические материалы, которые послужат в дальнейшем для исследовательской и творческой работы.

4. *Поиск идей.* Суть инноваций – новая идея. Поиск новых идей – наиболее сложно структурируемая часть процесса. И все же можно и нужно отладить механизмы, в том числе коммуникативные, которые обеспечат поиск нужной идеи. Известны различные способы организации коммуникации в творческом процессе. В общем и целом, их можно подразделить на три типа по степени взаимодействия участников творческого коллектива:

- индивидуально-разрозненный поиск
- разрозненно-групповой поиск
- коллективный поиск

Для индивидуально-разрозненной работы менеджер раздает творческие или исследовательские задания различным профессионалам, которые к какому-то сроку должны представить результаты своих исследований. Профессионалы могут сделать какие-то важные для инновации открытия в индивидуальном поиске, а могут и не сделать их – в любом случае их личные результаты будут укладываться в матрицу общего поиска. И уже в общей совокупности личных исследовательских результатов может быть достигнуто некоторое новое качество.

Это подобно тому, как 11 футболистов с разными игровыми навыками и функциями, внося свою лепту в игру, создают команду. Команда по своему качеству всегда больше, чем простая сумма 11 усилий. Усилия одного футболиста иногда могут решить конкретную игру, но один никогда не выходит на поле. Архитектором нового качества 11 игроков, которое называется «командная игра», в футболе является тренер. В инноватике – инновационной менеджер. Именно он должен распределить роли,

участки поля, на которых ведется игра, поставить локальные и общие задачи, и потом дирижировать игрой.

Разрозненно-групповой поиск творческой идеи связан также с необходимостью распределения задач по предметным сферам. Только в этом случае задания раздаются не индивидуально, а профессиональным творческим группам. Например, группе из двух трех инженеров может быть поручено найти новое техническое решение, а группе из 2–3 маркетологов – найти отсутствующее на рынке предложение, чтобы потом воплотить его. Такие задания могут быть даны последовательно: те же маркетологи могут определить, чего не хватает рынку, а инженерам потом поручат насытить найденную потребность подходящим изобретением.

И, наконец, наиболее масштабным способом творческого поиска является коллективный поиск. Это может быть мозговой штурм, семинар, организационно-деловая или ролевая игра – известно несколько шаблонных сценариев организации коллективной мыслей деятельности. Эти механизмы довольно сложны в исполнении и управлении, так как менеджеру, ведущему коллективный поиск, приходится следить и за регламентом, и за содержанием таких мероприятий. Здесь нужен настоящий талант коммуникатора, организатора и игротехника. Здесь нужно уметь применять приемы управления аудиторией, ораторские приемы. Очевидно, что речь в таких ситуациях является для менеджера основным и главным орудием труда.

Чаще всего на практике применяются все три типа творческого поиска – индивидуально-разрозненный, разрозненно-групповой и коллективный. Это наиболее экономная модель, к тому же позволяющая эффективно использовать достоинства всех трех методов. Отдельные специалисты получают задания для личного поиска, группы специалистов получают задания для локального поиска; почти всегда на завершающей стадии

необходимы какие-то коллективные разыскания и разработки. В коллективной работе также сводится воедино все то, что наработано разрозненно.

Творческий поиск – центральная сфера управления инновационными коммуникациями. Придумывать неизвестное по определению сложно; еще сложнее этим процессом управлять. Получается, что инновационный менеджер должен как будто заранее знать то, что должно быть найдено или придумано. И это в определенной степени действительно так.

Творчество – это создание нового и значимого.⁹ Понятие творчества корнями уходит в религию и богословие. Долгие годы считалось, что Бог сотворил мир, человеку лишь доступно открывать для себя какие-то новые черты божественного творения. С тех пор творчество и познание идут рука об руку. Человек может творить – создавать что-то из того, что раньше не было чем-то или было чем-то другим. Это изобретения. Человек может совершать открытия – обнаруживать какие-либо существующие закономерности и использовать их с выгодой. Соответственно, инновации базируются на двух разновидностях нового: изобретениях и открытиях.

Инновационный менеджер должен уметь отличать зерна нового и значимого, должен знать специфику творчества, открытия, изобретения. Он не обязательно должен сам воскликнуть, подобно Архимеду: «Эврика!», но он должен проследить, чтобы его подчиненные не забыли сделать это, не пропустили момент, не прозевали собственное открытие или изобретение.

Особенно важной составляющей творческого поиска является применение неологизмов и реализации номинативной функции языка. В истории открытий известны случаи, когда изобретения или целые отрасли получали жизнь только после того, как были

⁹ Новое, но никому не нужное – никого не интересует. Поэтому значимость – обязательная характеристика продукта творческой деятельности. Мирошниченко А. Бизнес-коммуникации. Мастерство делового общения. Практическое руководство. М.: Книжный мир, 2018 – с. 305.

названы. К примеру, кибернетика как предметная отрасль получила финансирование и мощный импульс только после того, как была названа. За счет названия ее удалось вычлениить из аморфного ряда смежных и окрестных дисциплин.

Использование терминов, использование профессионального жаргона для более эффективной и экономичной рабочей коммуникации, придумывание неологизмов, новых обозначений для новых явлений – все это неотъемлемая часть инновационного процесса. Поэтому инновационный менеджер должен обязательно обладать необходимыми знаниями в сфере лингвистики, понимать принципы формирования терминов и механизмы формирования языковой конвенции, о чем уже говорилось в соответствующей главе.

И, наконец, важнейшей формой внутренней обеспечивающей коммуникации на этом этапе является протоколирование всех процедур творческого поиска. Подробная запись всех творческих шагов в группах или коллективе может оказаться бесценной как для проверки ошибочных действий, так и для установки правильных решений, быть может, пропущенных с первого раза. Инновационный менеджер должен обратить особое внимание на этот вид коммуникации, сопоставимый с ведением личного дневника. Формы отчетности о ходе исследовательских и изыскательских работ должны быть исчерпывающими. Это тот случай, когда докучливый бюрократический регламент может принести огромную пользу.

5. Эксперимент. Хорошим подспорьем для того, чтобы определить, совершено открытие или нет, найдено творческое решение или нет, является эксперимент – проверка полезных качеств, новизны и значимости идеи. С точки зрения управления коммуникациями стадия экспериментальной проверки идеи продолжает стадию поиска идеи – используются те же механизмы постановки различных предметных задач, только поле

неизвестного на этот раз по уже – уже есть некая исходная идея, есть критерии, по которым ее надо проверить.

6. Создание технологий. Поиск и проверка новых идей логично завершается созданием новых технологий, суть которых – материальное воплощение найденного инновационного решения. На этом этапе важно подобрать материалы и параметры так, чтобы найденные идеальные свойства не утратились при материальном воплощении.

Необходимо также добиться принципиальной повторимости технологий или продукта. Мало кому нужен продукт, который можно выполнить в одном экземпляре, а потом тайна его изготовления утрачивается. Если, скажем, конструкторское бюро случайно открыло заново рецепт дамасской стали и выковало клинок, но не может по какой-то причине повторить технологию и обеспечить серийности своей идеи, то такое КБ – никакое не КБ, не инновационная группа, а обычная кузница, которая поставляет на рынок не решения, а клинки. И то лишь когда получится.

С точки зрения управления коммуникациями процесс создания технологий и образцов продукта сопоставим с процессом управления производством. Эта сфера достаточно освоена и изучена в менеджменте. На этом же этапе осуществляется доводка технологий или продукта, которая призвана привести к устойчивости полезных характеристик продукта.

7. Апробация и патентование. Это два абсолютно разных процесса, которые в большинстве случаев должны совершаться параллельно. Такие правила диктует рынок.

Апробация – это внешняя проверка инновационного решения с привлечением отраслевых авторитетов. Цель двоякая:

– во-первых, надо удостовериться с посторонней помощью, что инновационное решение действительно является таковым, а также полезным и коммерчески состоятельным;

– во-вторых, надо получить от авторитетных деятелей одобрение и рекомендации, которые впоследствии могут поспособствовать хорошей презентации, успешному внедрению или выгодной продаже инновационного решения.

В ходе апробации информация об инновационном решении впервые официально выходит за пределы инновационного коллектива. Это волнительный и опасный момент. Даже в советские годы в научной среде была конкуренция, борьба за первенство в сфере открытий. И уж тем более остра эта борьба в рыночных условиях, где вышедшая из-под контроля информация об открытии или новом интересном решении может быть попросту украдена и использована конкурентами. И тогда вся работа инновационного коллектива может остаться без морального и материального вознаграждения.

Поэтому инновационному менеджеру или инвестору, владеющему правом собственности на разработку, крайне важно вовремя запатентовать инновационное решение или каким-либо иным способом закрепить за разработчиком авторские и коммерческие права на разработку.

Если в начале инновационного процесса менеджер охотится на информацию об аналогичных разработках, то по завершению творческого поиска он должен сам охранять данные о своих разработках, как родное дитя. Как ни странно, эта задача тоже из области управления коммуникациями. Ведь, с одной стороны, надо выпускать информацию в свет, просить рекомендаций и апробации у светил, а с другой стороны, надо тщательно следить за утечками информации, регламентировать доступ к материалам проекта, применять разнообразные формы защиты информации, вплоть до технических и физических.

Большую роль играет работа с коллективом – участники творческой группы должны быть надежными людьми. Промышленный шпионаж в наше время особенно развит именно в

сфере инновационного поиска; собственно, идеи и являются целью такого шпионажа.

Что же касается патентования разработок, то здесь внешние коммуникации осуществляются по установленным бюрократическим образцам. Особого внимания заслуживают механизмы ускорения процедур патентования. К сожалению, эти процедуры в государстве весьма инертны, что в потенциале может убить инновационную идею – походив год по инстанциям, она может устареть и утратить привлекательность для рынка. С целью ускорения процедур патентования обычно привлекают специальных посредников, которые помогут быстрее зарегистрировать авторские права на изобретение. Это еще одна специфическая коммуникативная задача для инновационного менеджера.

И, наконец, с точки зрения патентования еще раз стоит обратиться к теме языка проекта – рабочих и официальных названий, используемых в проекте. На этапе патентования и вывода разработки в свет названия новых явлений призваны уже не столько обеспечивать успешную работу в группе, сколько придать разработке необходимый презентационный блеск и технологическую точность.

Довольно часто в инноватике, словно при крещении детей, применяется механизм двух имен. Одно название – рабочее, родившееся вместе с разработкой. Другое – официальное, придуманное в целях будущей успешной презентации на рынке. Естественно, патентуют официальное название. Что же касается рабочих, профессионально-жаргонных обозначений, которые были рождены в ходе проекта, то они могут перейти «по наследству» в профессиональный жаргон последующих пользователей разработки. А могут и умереть.

8. Презентация, вывод инновации на рынок. После того, как все права на авторство установлены, и инновация доведена до

товарной кондиции, ее надо передать заказчику либо выставить на рынок. Суть обеих процедур сводится к презентации разработки.

Презентация – всегда торжественный и важный процесс. Заказчику или потенциальному покупателю надо показать товар, что называется, лицом. Иначе заказчик может пожалеть потраченных на разработку денег и не ощутить полноты отдачи. Это чревато потерей будущих заказов, потерей репутации инновационного коллектива. Что же касается варианта с продажей инновации, то плохо предложенное решение просто не найдет покупателя или покупатель не даст за него хороших денег.

Как бы то ни было, в современной инноватике, как и в бизнесе вообще, важно не только произвести хороший продукт, но и красиво его подать. Нередко мы видим даже такое явление – посредственный или никудышный продукт удачно преподносится средствами маркетинга и продвижения, и такая стратегия приносит ощутимые результаты.

Так или иначе, грамотная презентация, грамотное позиционирование разработки на рынке или перед лицом заказчика является неотъемлемой составляющей продажной и даже потребительской стоимости разработки.

На этой стадии инновационный менеджер должен умело управлять внешними коммуникациями инновационного проекта в сфере маркетинга, PR, рекламы. Презентация может быть организована как отдельное торжественное мероприятие с приглашением светил, знаменитостей и демонстрацией возможностей разработки. Презентация может быть проведена в виде опытного внедрения, для того чтобы продемонстрировать уже результаты действия новой технологии. Презентация может быть проведена через отраслевые или деловые средства массовой информации.

В любом случае предстоит проинформировать общественность, научные круги, потребителей, инвесторов, заказчика –

создать шумиху или, как говорят пиарщики, «выхлоп», запустить позитивный резонанс. Это – тоже работа инновационного менеджера, поскольку именно он должен представить заказчику или потребителям продукт своей работы и работы своей команды.

Инновационные менеджеры прекрасно понимают необходимость такой работы, но часто бросаются в другую крайность - начинают сами ею заниматься. Как и многие другие виды деятельности, объединенные в инновационном процессе, этот вид деятельности тоже требует профессиональных знаний и подготовки. Ведь инновационный менеджер сам не занимается разработкой, например, химических материалов – это делает химик-технолог. Рекламой, PR, размещением статей в СМИ, подготовкой презентационных мероприятий тоже лучше заняться профильным специалистам. Руководитель, как и на предыдущих стадиях проекта, должен грамотно поставить задачи и управлять последующими коммуникациями, удерживая стратегическую цель – выгодную презентацию разработки инвестору или заказчику.

Многие исследователи отмечают и такой любопытный феномен презентации. Стремясь хорошо представить свою разработку, инновационный коллектив поневоле, как говорится, «подмазывает, подкрашивает» ее, осуществляет «косметический ремонт». И - зачастую реально улучшает продукт, устраняет недоработки. То есть не просто наводит лоск, но и повышает качество разработки.

9. Внедрение и поддержка. И, наконец, завершающая стадия любого инновационного цикла – внедрение инновации в серийное производство и поддержка ее первых самостоятельных «шагов» у заказчика или инвестора.

Обычно участие разработчика в этой стадии регламентируется специальными договоренностями с инвестором или заказчиком. Однако успешное внедрение и качественная поддержка инновации

является для разработчика не только договорным обязательством, но и фактором упрочения репутации.

С точки зрения управления коммуникациями инновационный менеджер сталкивается на этом этапе с ранее не встречавшейся проблемой. Теперь предстоит всю информацию о своей разработке втолковать чужим специалистам. А они могут быть не заинтересованы в освоении новых технологий, могут встречать все новое в штыки. В конце концов, они могут просто не иметь необходимой квалификации.

Конечно, можно сказать, что мотивация чужих работников – дело их руководителя. Но если они не будут настроены должным образом, то внедрение разработки может привести к результатам, которые окажутся ниже ожидаемых. А это ударит по репутации коллектива разработчиков.

Поэтому инновационный менеджер должен позаботиться и об этом – об успешном внедрении своей разработки, даже если внедрение происходит в чужой, недружелюбной и неквалифицированной среде.

Самый главный фактор, обеспечивающий успешную коммуникацию и успешное внедрение, – качественная подготовка технической и сопроводительной документации. Изобретение, разработка может быть сколь угодно новой и значимой, а также замечательной и выгодной, но если ее единственным носителем остается сам разработчик, то это не инновация, а кустарное производство, когда успех продукта обеспечивался знаниями и навыками мастера.

Инновационная команда не продает конечный производственный продукт, она продает идеи и технологии. Значит, она должна делать это так, чтобы идеями и технологиями могли воспользоваться другие люди.

Техническая и сопроводительная документация должна быть выполнена в отраслевых стандартах. Соответственно, это

обстоятельство налагает определенные ограничения на язык документации. Количество неологизмов, придуманных на этапе поиска, не должно зашкаливать в отчетных, презентационных и внедренческих документах - потребители ведь не выстрадали эти неологизмы так, как разработчики. Для потребителей и пользователей эти неологизмы могут оказаться китайской грамотой. Поэтому документация должна быть написана хорошим литературным языком с правильным использованием отраслевой терминологии. Новые термины должны вводиться с помощью глоссария – сопроводительного словаря, содержащего четкие и правильные дефиниции.

Иногда необходимо поддерживать внедрение обучающими семинарами – обучать и информировать будущих пользователей в очном режиме. Для этого авторы разработки и инновационный менеджер должны обладать даже некоторыми педагогическими коммуникативными навыками – ведь придется, по сути, обучать других людей пользоваться своей разработкой. Здесь могут также пригодиться приемы и навыки бизнес презентации для профессионалов.

Любой менеджер управляет с помощью общения. Перечислить все случаи общения менеджера и выдать соответствующие инструкции невозможно. Речевое взаимодействие – та сфера, где чутье важнее алгоритмов. Задача этой книги – помочь начинающему менеджеру научиться работать с речью, понимать механизмы речи. Что необходимо сказать, как это сказать, как это сказано, как это воспринято, каков результат, что сказано собеседниками и что они имели в виду, как построить свое общение наиболее эффективно – вот лишь небольшой перечень вопросов, на которые современный менеджер должен уметь искать и находить ответ.

5.3. Стресс-менеджмент

Одним из главных факторов риска для жизненного успеха, благополучия и здоровья современного человека является стресс. Стресс стал типичным явлением, сопутствующим человеку в созданных им самим условиях жизни. Существенно снижается работоспособность, ухудшается здоровье, увеличивается вероятность принятия ошибочных решений, провоцируются конфликтные ситуации.

Стресс был всегда. В ходе эволюции сама жизнь требовала от человека постоянной готовности сохранять и защищать себя и своих близких. Чем быстрее он умел мобилизовать силы, тем больше у него было шансов победить, тем он был удачливей.

Первоначально понятие «стресс» возникло в физиологии для обозначения неспецифической реакции организма в ответ на любое неблагоприятное воздействие. То есть обеспечение мобилизации психофизиологических ресурсов организма для адаптации в трудных условиях.

Позднее понятие «стресс» стало использоваться для описания состояния индивида в экстремальных условиях на физиологическом, психологическом и поведенческом уровнях.

Стресс (от англ. stress – давление, напряжение) – термин, используемый для обозначения обширного круга состояний человека, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия.

Согласно теории стрессов Г. Селье,¹⁰ стресс рассматривается как постоянное состояние напряженности человеческой психики, вызванное большим или меньшим несоответствием стиля жизни человека способам реагирования на него нервной системы).

¹⁰ Стресс без дистресса / Г. Селье. - Москва : Прогресс, 2011. с. 115.

Стресс – это постоянная и естественная реакция организма и психики человека на проблемную ситуацию в виде перегруппировки физических и нравственных сил.

Что такое стресс-менеджмент? Во многих источниках авторы дословно переводят данное понятие как управление стрессами. Однако стресс-менеджмент включает в себя и управление собой и своим поведением непосредственно в момент стресса, и преодоление негативных последствий стрессовых ситуаций.¹¹ Стресс-менеджмент является очень актуальной проблемой. Многие компании стремятся соответствовать современному стилю жизни, что подразумевает постоянное движение, развитие, стремление к чему-то новому, но все это невозможно без персонала. Руководители слишком много ожидают от своих подчиненных, им нужна полная отдача работе. Боязнь подвести начальника, не справиться с поставленной задачей, не успеть выполнить дело являются одним из частых психологических напряжений, приводящих к стрессу сотрудника. Это показывает исследование, проведенное в Великобритании в 2017 году: «Психологические условия на рабочем месте».¹²

Результаты показали:

- около 1/7 части людей считают свою работу очень стрессовой;
- в 2015/16 гг. около полмиллиона людей в Великобритании сообщили, что уровень напряжения на работе является причиной различных болезней;
- беспокойство и депрессия являются одними из самых частых жалоб, распространяющиеся на 20% работающего населения Великобритании;

¹¹ Аксененко Ю.Н. Социология и психология управления / Ю.Н. Аксененко, В.Н. Каспарян, С.И. Самыгин, И.О. Суханов. - Ростов н/Д: Феникс, 2017 – 512 с.2. Бьюлер П. Основы менеджмента / П. Бьюлер. - М.: Попурри, 2016. – 576 с.

¹² Вебстер С. Психологические условия на рабочем месте в Великобритании в 2017 году / С. Вебстер, Р. Бакли, И. Роза. -Великобритания: Инспекция по гигиене и охране труда, 2017. –С. 23–26.

– стресс влияет на прогулы сотрудника, среднее число дней на больничном составляет 30,1 день; это гораздо выше, чем число дней на больничном в связи с другими болезнями (21,2 дня);

– около 11 миллионов рабочих дней было пропущено работниками из-за стрессов в 2015/16 годах.

Стресс на рабочем месте влияет на:¹³

1. обязательства работника перед организацией;
2. эффективность работы персонала и ее продуктивность;
3. текучесть кадров;
4. уровень посещаемости;
5. удовлетворение потребностей клиентов;
6. имидж и репутацию организации;
7. возможность судебных процессов.

Стресс может оказывать огромное влияние как на часть людей, так и на всю команду в целом. Например, если коллега отсутствует в течение длительного периода из-за болезни, то это сказывается на рабочей нагрузке и боевом духе остального персонала компании. Так что же поможет компании избавиться от стрессов на работе? Специалисты часто используют в своей практике систему стандартов менеджмента, которая определяет область появления стресса на рабочем месте, контролирует или устраняет его источник. Цель каждого стандарта - добиться условий идеальной организации.

Рассмотрим каждую из 6 областей и их стандарты.¹⁴

1. Требования – сотрудники способны справиться со своими должностными обязанностями. «Идеальная организация» – организация ставит достижимые цели, учитывая время работы; сопоставляет навыки и способности сотрудника к поставленной задаче, каждый работник сконцентрирован на одной области работы.

¹³ Картрайт С. Стресс на рабочем месте / С. Картрайт, К.Л. Купер. -Харьков: Гуманитарный центр,2014. – 233 с

¹⁴ Льюис Д. Стресс-менеджер / Д. Льюис. –М.: АСТ, Рефл-бук, 2017. –266 с.6. Малкина-Пых И.Г. Стратегии поведения при стрессе // Московский психологический журнал. –2017. –№ 12. –С. 15–25.

2. Контроль – сотрудники могут сами контролировать свой рабочий процесс. «Идеальная организация» – работник сам определяет необходимый темп работы, работники мотивированы использовать свои навыки, проявлять инициативу в отношении работы, а также развивать свои способности, сотрудникам предоставляется право определить свое время перерыва, сотрудники консультируются по их стилю работы.

3. Поддержка – сотрудники получают информацию, отвечающую требованиям, и необходимую поддержку от коллег и вышестоящих лиц. «Идеальная организация» – у организации политика – поддерживать своих сотрудников, система делает все возможное, чтобы побудить менеджеров оказывать помощь персоналу, работники знают о том, что можно получить поддержку у руководящих должностей, сотрудники регулярно получают конструктивную обратную связь.

4. Межличностные отношения – сотрудники имеют хорошие взаимоотношения с коллегами. «Идеальная организация» – организация способствует дружелюбной атмосфере, пытается избежать конфликтов и обеспечить справедливость на рабочем месте, коллектив делится необходимой информацией, система направлена на мотивацию менеджеров следить за психологическим климатом в коллективе, принимать меры по устранению источника конфликта.

5. Роль – сотрудники понимают свою роль в организации. «Идеальная организация» – организация гарантирует индивидуальный подход к каждому сотруднику, делает все возможное, чтобы работники понимали их роль и обязанности, функции; чувствовали себя значимыми.

6. Изменения – сотрудники знают заранее об организационных изменениях. «Идеальная организация» – организация своевременно предлагает сотрудникам информацию об изменении в структуре организации и разъясняет причины, а также

предоставляет возможность влиять на решение, сотрудники уведомлены о праве влиять на изменения.

Стандарты менеджмента для стресса на рабочем месте описывают подход к управлению рисками, включающий ряд особенностей, которые позволяют существенно сократить или устранить причины стресса.

Рассмотрим алгоритм оценки риска:¹⁵

1) подготовить организацию к оценке риска;

2) выяснить, к какой области стандартов менеджмента относится данная проблема

3) выявить, кому и как может быть причинен вред.

Таковыми данными могут быть:

➤ результаты расследования фактов производственно-обусловленных заболеваний;

➤ данные о нетрудоспособности по болезни за прошлый год;

➤ информация, полученная в результате опросов;

➤ информация по поводу текучести кадров, а также полученная в результате бесед в ходе увольнения;

➤ результаты исследований по оптимизации работ или изучения требований/имеющихся ресурсов;

➤ статистическая информация по программам помощи работникам и консультирования.

Последовательность действий:

1.Провести оценку.

Существует 2 варианта оценки стресса:

1. Самооценка

– использовать контрольный перечень вопросов или анкету, а также: постараться выявить нагрузки, способные вызвать значительный и длительный стресс, оценить эффективность и уместность мер, принятых на данный момент для предотвращения

¹⁵ Малкина-Пых И.Г. Стратегии поведения при стрессе // Московский психологический журнал. –2017. – No 12. –С. 15-25.

вреда, принять дополнительные меры для разрешения проблем, связанных с дистрессом при необходимости, периодически пересматривать результаты оценки;

– опрос – анкета оценки позволяет консолидировать информацию, чтобы облегчить понимание стрессоров; утвержденные анкеты доступны на коммерческой основе; можно также использовать специализированные ресурсы вне компании.

2. Документальное оформление. Самым главным результатом проделанной работы является план действий. Только он поможет менеджерам контролировать действие стрессоров и минимизировать последствия. В соответствии с планом нужно документально оформить конкретные действия и сроки исполнения, документ должен быть утвержден руководителем предприятия. В успешной организации данный процесс является непрерывным, в нем регулярно используются данные оценок для оптимизации или переориентации стратегии вмешательства.

3. Проконтролировать исполнение. Методы борьбы со стрессами осуществляются с помощью определенных программ, составленных по системе стандартов менеджмента. Каждая программа основывается на принципах.

Во-первых, следует помнить, что нельзя игнорировать личные проблемы сотрудника, так как для него не существует определенных границ, разделяющих стресс на работе и дома.

Во-вторых, очень важно не допустить распространения стресса на коллектив.

В-третьих, справиться со своей проблемой может только сам человек. В его программе избавления от стресса может участвовать множество профессионалов, однако, если не будет отдачи от пострадавшего, то меры не будут эффективными.

В-четвертых, руководители обязаны следить за уровнем стресса на рабочем месте. Организация должна способствовать благоприятному психологическому климату в коллективе.

Стрессы на рабочем месте тесно связаны с неблагоприятным психологическим климатом в коллективе.

В зависимости от проблемы могут быть предложены следующие методы устранения стресса на рабочем месте:

- 1) беседа с сотрудником;
- 2) использование следующих правил при решении проблем:
 - позволить работнику выговориться, выяснить, что его беспокоит; однако не стоит решать проблемы, не связанные с работой;
 - если стресс связан с характером, то нужно найти источники;
 - если проблема серьезна, не стоит торопиться в помощи без консультации специалистов; например, можно обратиться в отдел кадров или отдел охраны здоровья;
 - по истечении достаточного срока времени следует повторно поговорить с сотрудником и выяснить, насколько изменилась ситуация;
 - если стресс касается личных проблем, то нельзя распространять информацию для других сотрудников;
- 3) изменение графика работы;
- 4) просвещение и консультации;
- 5) программы общения и отдыха;
- 6) медицинские услуги для работников;
- 7) финансовая помощь.

Нужно задействовать все средства для того, чтобы обеспечить психологический комфорт¹⁶ для каждого сотрудника на рабочем месте.

Основная задача стресс-менеджмента – защитить и укрепить здоровье, благосостояние и производительность как всего коллектива, так и каждого работника. Эту задачу нельзя выполнить

¹⁶ Кречетников К.Г. Особенности обеспечения психологического комфорта обучающегося при использовании информационных образовательных технологий [Электронный ресурс]// Educational Technology & Society. –2016. –No 9(4). –P. 265-268. –ISSN 1436-4522.–Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=9254430>

без понимания природы стресса и механизмов его влияния на людей и организацию, а также без хорошо спланированной программы, которая смягчит губительные эффекты стресса и, что более важно, предупредит их.

5.4. Практические советы по управлению стрессом

Мы все постоянно сталкиваемся со стрессом по разным причинам, будь то крайние сроки, требовательные начальники, непростые клиенты или постоянные требования высоких стандартов. При отсутствии контроля это может вызвать множество психических и физических проблем, которых вы бы предпочли избежать. Хорошая новость заключается в том, что мы можем управлять стрессом.

Мы начнем свои исследования с понимания факторов, вызывающих у вас стресс. Затем обсудим, как правильно взаимодействовать с другими людьми, контролировать свою работу и эффективно управлять своим временем. Это будут практические шаги, которые помогут вам снизить стресс.

Влияние стресса. Согласно исследованию, на сайте stress.org, почти половина всех работников в какой-то момент испытывают стресс от умеренного до сильного. Даже на умеренном уровне стресса большинство сотрудников не могут сосредоточиться на работе, а цена этого вполне высокая. По недавним оценкам потери мировой производительности достигают 300 миллиардов долларов в год.

В результате люди делают больше ошибок, пропускают сроки, имеют проблемы во взаимоотношениях, опаздывают или просто пропускают работу, и все это из-за стресса. Вы не поверите, но умеренный стресс может стать мотивацией, но проблема, по мнению почти всех ведущих экспертов, заключается в том, что рабочие места непреднамеренно стали очень хороши в создании среды с высоким уровнем стресса.



Рисунок-16. Последствия стресса.¹⁷

Стрессовая среда имеет много общих последствий. Например, физические проблемы могут включать частые головные боли, боли в шее или спине, или чрезмерную усталость. Эмоциональные последствия могут включать повышенное беспокойство или гнев. А поведенческие результаты могут включать чрезмерную защиту или социальную изоляцию. И это только часть списка.

Если всем этим не управлять, данные факторы имеют тенденцию усугубляться, иногда перерастая в гораздо более серьезный уровень психической и физической боли, которую мы называем выгоранием. Это настолько серьезный уровень стресса, что может сорвать карьеру и привести к очень серьезным состояниям, включая депрессию.

Чтобы решить эту проблему, компании начали предпринимать следующие шаги для поддержки своих сотрудников: предлагать занятия фитнесом и другие мероприятия, связанные с оздоровлением. Сюда входят тренажерные залы, занятия йогой и физическими упражнениями, баскетбольные площадки, футбольные поля, стены для скалолазания в помещении, не говоря уже о некоторых классических играх, таких как пинг-понг и бильярд.

Определение триггеров в стресс-менеджменте. Даже если вам нравится то, чем вы занимаетесь на работе, вы все равно

¹⁷ <https://www.your-mentor.ru/samorazvitie/150-stress-menegment>

испытываете стресс. Коллеги, клиенты, приближающиеся сроки. Вот почему вы должны подумать об улучшении своих навыков управления стрессом. Лучший способ начать – четко обозначить триггеры, вызывающие у вас стресс.

Триггеры – это вещи, которые происходят с вами, независимо от того, желаете вы их или нет, и которые заставляют вас чувствовать более высокий уровень стресса и беспокойства.

К сожалению, мы часто избегаем работы с нашими известными триггерами. Мы переживаем стресс, каким-то образом выживаем в этой ситуации, а затем просто выкидываем это из головы, как будто этого не существует, пока, конечно, это не повторится снова.

Определив ваши наиболее распространенные триггеры на работе и в жизни, поэтому возьмите лист бумаги или компьютер и потратьте несколько минут на то, чтобы записать свои мысли, обдумывая каждое из следующих действий.

Сначала рассмотрите, *кто может быть вашим триггером?* Это может быть ваш друг, ваш супруг, начальник или один из ваших сотрудников. Обычно только один или два человека несут наибольшую ответственность за самые тяжелые эпизоды стресса.

Подумайте о задании или теме, которые часто повышают уровень вашего стресса. Может быть, есть работа, которую вы всегда боитесь, или часть проекта, которая всегда заставляет вас вздрагивать. Если вы найдете здесь множество факторов, тогда подумайте, на правильном ли профессиональном пути вы находитесь?

Подумайте о местоположении. Может быть, вы сидите на работе рядом с трудным руководителем или снимаете квартиру с человеком, который негативно влияет на вашу психику.

Подумайте о вопросе «Когда?». Происходит ли это в одно и то же время? Чем больше вы знаете о том, когда случается стресс, тем лучше вы можете им эффективно управлять.

Триггеры стресса

Человек	Задание или тема	Место	Когда?
...
...
...

ЗАМЕТКИ

Рисунок-17. Триггеры стресса.¹⁸

Имея список под рукой, вы будете знать об источниках своего стресса. Конечно, нельзя избежать всех источников стресса, но, когда вы осведомлены о самых серьезных проблемах, вы можете стараться их избегать. По возможности контролируйте их или, по крайней мере, контролируйте свою реакцию на них.

Стресс никогда не исчезнет из жизни, но его можно снизить и держать под контролем. Когда вы пытаетесь осознать основные триггеры своей жизни, вместо того чтобы игнорировать их, вы видите их приближение и можете управлять ими гораздо более эффективно.

Управление своей доступностью на работе. Многие советы по управлению стрессом относятся к жизни в целом, а не только к работе. Но в этом разделе мы бы хотели обсудить именно то время, которое вы проводите на работе. Самая большая проблема здесь – это ваша доступность. Это то время, когда вы доступны для других сотрудников, когда люди могут найти вас на вашем рабочем месте, чтобы поздороваться, задать вопрос или попросить о помощи.

Многие считают, что быть доступным – это хорошо для рабочих связей, карьеры и т.д. Иногда да, а иногда не очень. Другой способ подумать об этой концепции – сказать, что доступность – это то, сколько времени вы позволяете себе отвлекаться на других.

¹⁸ <https://www.your-mentor.ru/samorazvitie/150-stress-menegment>

Хотите верьте, хотите нет, но лучшее практическое правило состоит в том, что вы не должны быть общедоступными.

Первый важный фактор, которым вы должны управлять – это все цифровые устройства вокруг вас. К сожалению, современные технологии могут держать нас на связи 10-тью различными способами 24 часа в сутки. Если ваши цели – снижение стресса и продуктивность, вы должны научиться избирательно отключаться.

Вас постоянно забрасывают напоминаниями, электронными письмами, звонками, текстами и другими электронными сообщениями. Давайте подумаем, как взять под контроль свое цифровое окружение.

Для начала выберите небольшой промежуток времени, скажем 30 минут, чтобы выключить все, что вас отвлекает. Сначала будет страшно и непривычно, но по истечении этих 30 минут вы будете более продуктивны, чем обычно, и, скорее всего, почувствуете себя более спокойным и сосредоточенным. Если ситуация позволяет, доведите этот промежуток до одного часа.

Еще один отличный способ отключиться – физически покинуть рабочее место. Люди ожидают увидеть вас там, поэтому постарайтесь там не быть. Вместо этого, поработайте немного в пустом конференц-зале или офисе и закройте дверь. А еще лучше хотя бы на время покинуть здание. Может быть, вы можете поработать на улице или пройти два квартала до кафе и присесть там. Возьмите с собой значимый объем работы. Если это необходимо, скажите своему начальнику или коллеге, куда вы собираетесь и когда вернетесь.

Главная цель здесь – частично работать вне офиса. Мы понимаем, что не все могут это сделать, но если у вас получается поработать полчаса в день вне офиса, то сделайте это. Мы не хотим, чтобы вы нарушали какие-либо правила работы, а лишь хотим, чтобы вы попытались изменить свое местоположение,

чтобы вы могли отключиться от модели поведения, обычно связанной с повышенным стрессом.

Уменьшение вашей цифровой зависимости и отказ от постоянной личной доступности может, как увеличить количество времени, которое вы посвящаете своей работе, так и улучшить ваше внимание в течение этого времени. Вы можете прямо сейчас выбрать какое-то временное окно и выключить полностью свой телефон. Вы будете удивлены, насколько глубже вы сконцентрируетесь и сколько работы еще сделаете.

Управление вашим взаимодействием. Во многих случаях ваш опыт стресса связан с определенными людьми и тем, как вы взаимодействуете с ними, будь то на работе или просто гуляя по своему району. Вы должны помнить, что у вас есть выбор избегать кого-либо, или, если вам нужно взаимодействовать, у вас есть выбор, каким способом это делать.

Если какой-то человек является для вас сильным триггером, разумным будет избегать его. Например, если этот человек приглашен на встречу, куда в том числе приглашены и вы, но ваше участие необязательное, тогда можете попросить разрешения пропустить встречу или отправить на нее более подходящего человека. Если вас пригласили на обед, и этот человек будет там, вам не нужно идти. Если он хочет с вами поболтать в коридоре, то вежливо ответьте и двигайтесь дальше.

Возможно, вы думаете, что не можете избежать человека, который вас действительно напрягает, потому что он ваш босс или, может быть, даже член семьи. В таком случае вы можете выбрать, как будете с ними взаимодействовать. Когда вам действительно нужно проводить время с кем-то, кто вызывает у вас стресс, ваша цель – уважительно взаимодействовать ровно настолько, чтобы успешно выполнить поставленную задачу, и не более того.

Например, если эти люди начинают болтать о личных вопросах, вы можете постараться не вмешиваться. Просто скажите

что-нибудь вроде: «Это совсем другой разговор. Давайте выделим для этого больше времени, которым я сейчас не располагаю». Затем пожелайте им удачи и двигайтесь дальше. Если хотите, укажите приближающийся срок сдачи отчета или необходимость забрать своих детей. Будьте добры, лаконичны и двигайтесь дальше.

Вы должны помнить, что стресс-менеджмент – это не просто избежание негативных вещей, которые могут вызвать его. Это также может быть более активное общение с людьми, которые оказывают на вас положительное влияние. Это связи, которые придают вам дополнительную устойчивость перед лицом стресса.

Подумайте о людях, которые заставляют вас смеяться, о людях, которые заставляют вас улыбаться и которые развивают вас интеллектуально. Может быть, вы знаете кого-то, кто вам помог, и его нужно поблагодарить. Возможно, на работе есть человек, с которым вы лично связаны благодаря своим детям, вашей любви к одному и тому же виду спорта или, возможно, членству в той же общественной организации.

Эти люди часто являются естественным противоядием от стресса. Они могут заразить вас положительными эмоциями. Будь то по телефону, в сети или лично, общение всего на пару минут с одним из них часто снимает остроту стресса и позволяет вам вернуться к работе. Если вы потратите немного времени на размышления о том, когда и с кем вы взаимодействуете, вы полностью измените ваше настроение и сосредоточенность.

Управление вашим временем. Будь то работа или жизнь в целом, одним из самых ценных навыков является управление временем. Если вы позволите вашему дню протекать случайным образом вместо того, чтобы управлять им заранее, это вызовет большой стресс. Кроме того, вы будете часто прерываться на других людей. Мы хотим предложить несколько полезных советов, которые помогут вам контролировать свое время.

Во-первых, подумайте о том, чтобы прийти на работу пораньше. Просто попробуйте. По крайней мере, один день в неделю приходите на 30–60 минут раньше обычного, и вы можете быть удивлены вашим ощущением. Это работает, потому что отсутствуют многие факторы, повышающие уровень стресса: люди, которые вызывают у вас стресс, звонки телефонов, открытие и закрытие дверей и т.д.

Во-вторых, начните день с самой сложной задачи. Мы часто думаем, что создадим небольшой импульс, выполнив сначала простую задачу, а затем взявшись за тяжелую работу. На самом деле это не так. Начало с легкого задания соблазняет вас выполнять более простые задачи, и, по сути, вы начинаете избегать работы, которая, по вашему мнению, будет вас нервировать.

Весь процесс откладывания сложной задачи задерживает другие важные дела и фактически создает еще больше ненужного стресса. Так что начните с тяжелой работы, и когда вы закончите, вы почувствуете себя намного лучше.

В-третьих, сознательно делайте перерывы не менее трех раз в день по 5–10 минут каждый. Мы называем это правилом 90/10. Если вы работаете около 90% времени и используете перерывы около 10% времени, вы увеличиваете свою продуктивность и снимаете стресс. Поэтому отключитесь от стрессовой задачи и насладитесь коротким перерывом, так вы вернетесь к работе с повышенным вниманием и большей продуктивностью.

В-четвертых, учитесь говорить «Нет». То, что он ваш коллега или ваш руководитель не означает, что вы всегда должны отказываться от того, что делаете, чтобы с ними поговорить или помочь. Когда вы работаете над важными задачами или сталкиваетесь с крайними сроками, можно вежливо сказать «нет» и спросить, можете ли вы ответить на запрос позже.

Управлять своим ограниченным временем несложно, если использовать правильные методы. Так что используйте советы,

которые мы обсудили и прочтите нашу практическую статью «Тайм-менеджмент. Практические советы по управлению временем». Попробуйте прямо сейчас запланировать каждый день три перерыва по 5–10 минут. Используйте их, чтобы отключиться от работы и, хотите верьте, хотите нет, вы почувствуете осязаемый прилив энергии.

Делайте позитивный личный выбор. Поддерживать управляемый уровень стресса – это цель, которой вы хотите достичь. Мы понимаем, что тема стресса может показаться большой и сложной. Однако на самом деле все сводится к тому, чтобы сделать несколько простых и позитивных решений о том, как мы думаем и как мы себя ведем.

Для начала рассмотрите диету и упражнения. Это большая тема, но просто помните, что для долгосрочного успеха в улучшении диеты и физических упражнений не нужно быть диетологом или марафонцем. Фактически слишком быстрое стремление к достижению больших целей может вызвать быстрый рецидив.

Начните с малого. Выберите одну или две небольшие цели на год. Они могут быть такими простыми, как отказ от одного вида пищи или сокращение какого-то количества калорий. Запланируйте часовые прогулки по пару раз в неделю. Ваши шансы на успех с таким подходом повышаются, поскольку их легче придерживаться, а это означает, что ваши шансы улучшить их в будущем также возрастают.

Далее идет то, что мы называем визуализацией результата. Возьмите за правило проводить несколько минут в одиночестве, спокойно визуализируя, как вы достигаете цели. Представьте, что вы делаете именно то, чего пытаетесь достичь, как фильм в вашей голове, с помощью которого вы можете отслеживать свое повседневное поведение.

Вы спрашиваете себя о том, что вы делаете, помогает это или, наоборот, отдаляет вас от достижения цели. Для начала сконцентрируйтесь на одной цели, но когда вы научитесь делать это быстро, вы можете свободно сосредоточиться на нескольких результатах.

Еще одним подходом стресс-менеджмента являются забавные и социально стимулирующие занятия. Вы можете посмотреть фильм или почитать книгу, заняться хобби, пойти гулять с друзьями или стать волонтером. Выбирайте вещи, которые, как вы знаете, сделают вас счастливым и немного расслабленным. Когда вы уделяете немного времени интересным и реальным связям, вы испытываете положительные эмоции, положительные мысли и обретаете необходимую перспективу.

И последнее, найдите время, чтобы быть благодарным. Стресс часто заставляет нас фокусировать огромную часть нашего внимания на негативных вещах в нашей жизни, из-за чего мы забываем сосредоточиться на хорошем. Очень важно время от времени проводить инвентаризацию того, за что мы должны быть благодарны.

Мы немного описали данный процесс в статье «21 стратегия, как стать позитивным на работе и в жизни». Основная суть сводится к тому, чтобы вы ежедневно проводили анализ того, за что вы благодарны за этот день.

Чтобы улучшить свой подход к стресс-менеджменту, вам нужно сосредоточиться и начать делать маленькие шаги. Вы можете начать выполнять следующие три пункта:

1. Выберите одного человека или задачу, которые являются для вас триггером. Решите прямо сейчас, как вы измените характер своего взаимодействия в будущем, чтобы оставаться в безопасности и сохранить свое здоровье.

2. Внесите одно изменение в свой рацион или в ваши тренировки.

3. Выберите для себя какой-нибудь стимулятор позитива. Это может быть звонок хорошему другу раз в неделю, поход в кино и другие активности. Найдите время, чтобы делать это регулярно.

Только когда вы поймете, что в конечном счете именно вы отвечаете за свою жизнь, вы сможете начать вносить позитивные изменения. Каждое небольшое позитивное изменение начинает уменьшать стресс, который вы испытываете. Никто из нас никогда полностью не избавляется от стресса, но при правильных усилиях, включая советы, которые мы рассмотрели, вы, безусловно, можете избавиться от основных триггеров вашего стресса.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое обеспечивающие и инновационные коммуникации? Чем они отличаются?
2. Каковы особенности внутренних инновационных коммуникаций, что входит в это понятие?
3. Каковы особенности внешних инновационных коммуникаций, что входит в это понятие?
4. Каковы задачи инновационного менеджера по управлению коммуникациями на стадии запуска инновационного проекта?
5. Каковы задачи инновационного менеджера по управлению коммуникациями на стадии поиска, проверки инновационного решения, создания новых технологий?
6. Каковы задачи инновационного менеджера по управлению коммуникациями на стадии проверки, апробации и патентования инновационного решения?
7. Каковы задачи инновационного менеджера по управлению коммуникациями на стадии презентации, продажи и внедрения инновационного решения?
8. Что такое стресс-менеджмент?
9. Откуда произошло понятие «стресс-менеджмент»?

10. Как рассматривает стресс Ганс Селье?
11. Перечислите области и стандарты, существующие в стресс-менеджменте.
12. Перечислите факторы физиологического стресса.
13. Приведите классификацию стрессов.
14. Перечислите и раскройте основные стратегии стресс-менеджмента.
15. Каковы основные причины стресса, связанные с производственной средой?
16. Какие существуют методы устранения стресса на рабочем месте?
17. На что влияет стресс на рабочем месте?
18. Какие меры включает в себя управление стрессом?
19. Что предполагает концепция стресс-менеджмента?
20. Какие существуют средства снижения стресса?
21. Объясните необходимость формирования благоприятного организационного климата.
22. Какие бывают последствия стресса?
23. Что такое триггеры стресса?

Список рекомендуемой литературы.

1. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. - М.: ИНФРА-М. 2006.
2. Инновационный менеджмент. [Электронный ресурс]. <http://dipland.ru/>
3. Мирошниченко А. Бизнес-коммуникации. Мастерство делового общения. Практическое руководство. М.: Книжный мир, 2008.
4. Аксененко Ю.Н. Социология и психология управления / Ю.Н. Аксененко, В.Н. Каспарян, С.И. Самыгин, И.О. Суханов. - Ростов н/Д: Феникс, 2007.

5. Бьюлер П. Основы менеджмента / П. Бьюлер. - М.: Попурри, 2006.
6. Вебстер С. Психологические условия на рабочем месте в Великобритании в 2007 году / С. Вебстер, Р. Бакли, И. Роза. - Великобритания: Инспекция по гигиене и охране труда, 2007.
7. Картрайт С. Стресс на рабочем месте / С. Картрайт, К.Л. Купер.-Харьков: Гуманитарный центр, 2004.
8. Льюис Д. Стресс-менеджер / Д. Льюис. –М.: АСТ, Рефл-бук, 2007.
9. Малкина-Пых И.Г. Стратегии поведения при стрессе // Московский психологический журнал. -2007.№ 12.
10. Кречетников К.Г. Особенности обеспечения психологического комфорта, обучающегося при использовании информационных образовательных технологий [Электронный ресурс]// Educational Technology & Society. –2006. –№ 9(4). –Р. 265-268. – ISSN 1436-4522. <http://elibrary.ru/item.asp?id=9254430>
11. Менеджмент. Уч. пос./ С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, СЮ. Ягудин и др. / Под ред. проф. С.Д. Ильенковой. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
12. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика. Учебник /Под ред. Казанцева А.К., Миндели Л.Э./ - 2–е изд, перераб. и доп. М.: Экономика, 2006 – 518 с.
13. Теория коммуникации: Г. Г. Почепцов – Санкт-Петербург, Рефл-бук, Ваклер, 2006 г.- 656 с.
14. «Mediascope.ru». Электронный научный журнал Факультета журналистики МГУ имени М.В. Ломоносова
15. Г.Хамдамова. Инновационный менеджмент: Учебник - Ташкент, ТФИ, 2020, 491 с.
16. Creativity for Innovation Management. 1-st Edition. Ina Goller, John Bessant. Routledge; 1 edition (March 26, 2017) - 344 p.

17. Мальцева С. В. Инновационный менеджмент: учебник для академического бакалавриата / под ред. С. В. Мальцевой. - М.: Издательство Юрайт, 2014.

18. Якобсон, А.Я. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / А.Я. Якобсон. - М.: Омега-Л, 2012.

19. «Теория менеджмента: Учебник». 2-е издание, переработанное и дополненное. Михненко П.А. Московский финансово – промышленный университет «Синергия», 2016.

ГЛАВА 6. СТРАТЕГИИ УБЕДИТЕЛЬНЫХ СООБЩЕНИЙ: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРАВИЛЬНЫХ СЛОВ В НУЖНОЕ ВРЕМЯ

6.1. Обычные деловые сообщения

6.2. Убедительные сообщения

6.3. Сообщения о плохих новостях

*6.4. Основные законы и правила визуальной коммуникации и
примеры ее использования*

6.1. Обычные деловые сообщения

Для начала разъяснения нашего раздела, нам необходимо понять сущность сообщения.

Сообщение – это форма предоставления информации, которая обуславливается на совокупности знаков и сигналов, содержащих информацию.

Информация передаётся в форме сообщений от некоторого источника информации к ее принимаемому объекту, посредством канала связи между ними. Источник посылает передаваемое сообщение, которое переходит в передаваемый сигнал. В результате в приёмнике появляется принимаемый сигнал, который становится принимаемым сообщением.

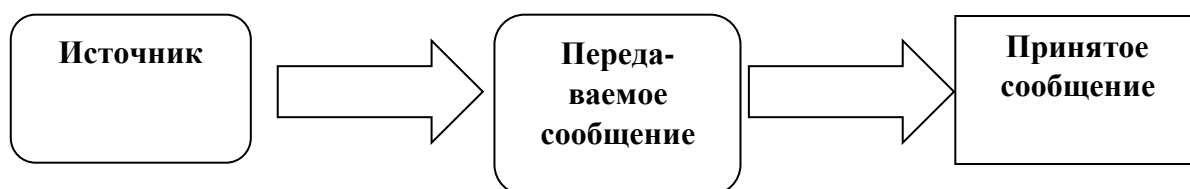


Рисунок-19. Сигнал, который становится принимаемым сообщением.

Стратегия каждого сообщения должна соответствовать заявлению о целях коммуникации. Разработка стратегии сообщения имеет два аспекта, которые можно обозначить как

предварительная разработка сообщения и окончательная разработка сообщения.

Предварительная разработка определяет, что необходимо сказать о компании, ее продуктах, возможностях, торговых представителях, дистрибьюторах и т. д. В узком смысле предварительная разработка сообщения является заявлением о целях маркетинговых коммуникаций, которое определяет желаемый для компании образ ее самой в глазах существующих и потенциальных клиентов. В этом смысле стратегия сообщения должна соответствовать товарной политике организации, так как она подчеркивает определенные характеристики продукта и возможности компании. Между тем предварительная разработка сообщения должна выходить за пределы простого информирования о характеристиках продукта, возможностях компании и демонстрировать конкретные выгоды для клиентов и возможности удовлетворения их потребностей.

Окончательная разработка заключается в создании сообщений, которые будут распространяться через медиаканалы. В процессе окончательной разработки создается шаблон, предлагаются иллюстрации и оценивается воздействие альтернативных сообщений. Очевидно, что эти сторонние участники хорошо справляются со своей задачей только при условии, что руководствуются тщательно сформулированным заявлением о задачах и целях коммуникации.

Хорошим креаторам необходима свобода действий для того, чтобы использовать весь свой творческий потенциал и решить поставленные перед ними задачи. Иными словами, маркетолог, полагающийся на услуги рекламного агентства, не должен самостоятельно браться за выстраивание собственных маркетинговых коммуникаций, составляя тем самым конкуренцию агентству.

Эффективность разработанных сообщений будет зависеть от многих факторов. К числу наиболее важных следует отнести качество проведенного исследования рынка и управленческого анализа, на основе которых были определены цели коммуникации, а также выявление целевой аудитории и предварительную разработку сообщения. Все необходимые исследования рынка и документы по планированию должны быть доступны отделу или агентству, отвечающему за разработку рекламных сообщений.

На сегодняшний день, несмотря на наличие современных форм связи: электронной почты, спутниковой связи, сотовой и пейджинговой связи, которые, несомненно, увеличивают скорость передачи информации, ее обработки и интерпретации, – роль делового сообщения, отправляемого по почте, не снижается. Ведь деловое сообщение является документом, а более надежного и доступного носителя информации, чем бумага с текстом на ней, нет. Как известно, каждые 10 лет происходит революционный скачок в методах обработки и хранения информации. Заметим, что граммофонные пластинки сменила магнитная лента, магнитную ленту – бумажные перфокарты, в свою очередь перфокарты – гибкие диски, затем наступила эпоха компакт-дисков, ну а, сегодня применяются оптические диски. Через 10 лет невозможно будет найти проигрыватель компакт-дисков, а сообщение, составленное на бумаге, будет храниться в архиве несколько столетий. Важен и психологический фактор: гораздо приятнее получить хорошо оформленное письмо на бланке, чем безликое пейджинговое послание. Таким образом, можно отметить, что деловое сообщение – перспективная часть документооборота.

Как видно из таблицы, правила деловых сообщений гласят, что все письма должны быть, во-первых, краткими. Это главное правило того, что оно будет прочтено. Согласитесь, все мы не любим, когда нас загружают большим объемом информации. Если это письмо делового характера, оно не должно быть громадным - в

таком случае его могут просто проигнорировать. Если не получается сократить информацию сразу – сделайте это после того, как напишете первый черновик своего письма.

Таблица-6.1.

**Динамика изменения подхода к использованию
информационных систем**

Период времени	Концепция использования информации	Вид информационных систем	Цель использования
1950 – 1960 гг.	Бумажный поток расчетных документов. Концепция «необходимого зла»	Информационные системы обработки расчетных документов на электромеханических бухгалтерских машинах	Повышение скорости обработки документов. Упрощение процедуры обработки счетов и расчета зарплаты.
1960 – 1970 гг.	Поддержка основной цели	Информационные системы управления	Ускорение процесса подготовки отчетности
1970 – 1980 гг.	Управленческий контроль	Системы поддержки принятия решений. Системы для высшего звена управления	Выработка наиболее рационального решения
1980 – 2000 гг.	Информация-стратегический ресурс, обеспечивающий конкурентное преимущество	Стратегические информационные системы. Автоматизированные офисы	Обеспечение выживания и процветание организации

Во-вторых, ваш партнер (участник переписки) должен понимать, о чем идет речь. То есть, письмо следует сделать информативным и понятным. В нем нужно поместить те сведения, которые вы хотели бы донести таким образом, чтобы избежать дополнительных вопросов и не тратить время на уточнение деталей.

В-третьих, письмо следует сделать как можно более уважительным по отношению к вашему партнеру или сотруднику компании, который будет его читать. Это правда – чем больше уважения вы проявите к своему собеседнику, тем больше шансов, что он должным образом отреагирует на вашу просьбу и, в конце концов, вы достигнете желаемого эффекта.

Для написания делового письма существуют определенные нормы и правила. Главным аспектом является соблюдение делового этикета. Деловая переписка – разновидность официальной.

Существует несколько видов бизнес переписки, а именно:

Особенности бизнес переписки, основы и принципы

Как жанр речи деловая переписка имеет специфические особенности и принципы. Соблюдая основы, автор письма однозначно передает идеи и мысли, следует правилам этикета и демонстрирует себя с наилучшей стороны.

Преимущества

В сравнении с личным общением или встречей корреспонденция имеет ряд преимуществ:

- информация не будет потеряна или забыта, к ней можно вернуться;
- автор имеет время на то, чтобы точно и грамотно сформулировать мысли, отредактировать их;
- электронная почта позволяет отправить 1 сообщение сразу нескольким адресатам;

➤ качественная деловая переписка положительно сказывается на имидже как отдельных сотрудников, так и всей компании.

Каждый из специализированных медиаканалов в промышленном маркетинге будет, скорее всего, характеризоваться особыми требованиями к эффективному сообщению. Следовательно, креаторы, работающие с промышленными клиентами, должны знать эти требования к эффективным сообщениям в таких средствах коммуникации, как директ-мейл, каталоги и таблицы спецификаций продукта, отраслевые промышленные журналы, торговые выставки, меры по стимулированию сбыта и презентации торговых представителей.

6.2. Убедительные сообщения

Привлечь к себе внимание, убедить общественность в правильности своей точки зрения, стать лидером в глазах людей, внушить доверие к определенным идеям и позициям способна убеждающая речь. Это процесс, при котором умелый оратор передает людям сообщение, необходимое для убеждения общественности в каком-либо аспекте, изменения определенной точки зрения или побуждения к конкретному действию.

Основные части коммуникации:



Рисунок - 20. Процесс создания сообщения – выстраивание отношений между парами элементов.

Структура убеждающей речи всегда подразумевает соблюдение нескольких простых, но важных правил: конкретика, ориентировка на слушателя, наличие доказательств, контроль реакции людей, мотивация, открытость. Давайте рассмотрим некоторые из них:

Первое правило, выражаем мысли конкретно и четко

Слушатели должны понимать, чего именно вы от них хотите. Простым языком, вы должны декларировать свою точку зрения. Задайте себе вопрос: чего вы хотите от слушателей? Какой эффект должна произвести ваша речь? Что должны сделать люди, над чем задуматься, какие свои мысли в результате убеждения поменять?

Не стоит говорить много лишних слов. Убеждающая речь не должна содержать косвенных фраз или предложений, не относящихся к делу. Слушатели всегда чувствуют подвох и попытку повлиять на них обходными путями. Они скорее сделают то, что вам нужно, если вы будете предельно кратки и искренни.

Второе правило, ориентируемся на слушателя.

Любая аудитория придерживается каких-либо установок. Установка – чувства аудитории, связанные с каким-либо поводом, объектом, человеком, вопросом и т. д. Установка – это, своего рода мнение. Например, фраза «Я считаю, что необходимо всерьез заниматься иностранными языками» означает, что человек обладает положительной установкой на владение иностранными языками.

Убеждающая речь обязывает оратора узнать, какого мнения придерживаются слушатели по конкретному вопросу. Правильный анализ целевой аудитории помогает более адекватно оценить шансы на успех публичного выступления. Собрав всю нужную информацию об ориентировках людей на вашу установку, можно сформировать примерный план действий:

Если слушатели позитивно относятся к вашей установке, то есть разделяют ваше мнение по конкретному вопросу, то стоит

обдумать, чего бы вы хотели от них. Ваша задача – разработать конкретный план выступления, который поможет побудить людей совершить нужное вам действие. Если мнение аудитории нейтральное или оно попросту отсутствует, вам нужно его сформировать, причем в выгодном для вас свете. Если люди не осведомлены в вопросе, который вы озвучиваете, вам нужно проинформировать их, после чего склонить к своим убеждениям. Если люди обладают необходимой информацией, но занимают нейтральную позицию, ваша задача – привести как можно больше аргументов, которые подтверждают вашу точку зрения. С такой стратегией привлечь аудиторию на свою сторону не составит труда.

Третье правило, построение структуры убеждающей речи.

Почему важно, чтобы ваша речь была убедительной? Как добиться убеждения окружающих собеседников? Какие результаты даст убеждающая речь? Нередко результат начинаний большей частью обусловлен способностью убеждать людей, признавать наше мнение. Воплотить это в жизнь, зачастую, не так легко, даже в случае нашей правоты и здравомыслия.

В этой связи хотелось отметить, каков человек, такова его речь. Сократ Убеждение является методом воздействия на разум людей, направленным на их личное критическое мировосприятие

Вся сущность убеждения заключается в том, чтобы при помощи последовательного обоснования, сначала достичь соглашения собеседника с конкретными умозаключениями, затем, на этом основании, сформировать и укрепить новейшие или преобразовать бывшие установки, которые соответствуют поставленной цели. Навыкам убедительной речи можно научиться на всевозможных тренингах, а также самостоятельно. Способы и принципы убедительного общения, перечисленные ниже, помогут обучиться технике убеждения. Данные методы очень высокоэффективны, как при воздействии на одного человека, так и

на публику. Для изменения или формирования суждений человека, а также побуждения его к каким-либо поступкам, необходимо точно осознать собственные намерения и верить в истинность собственных замыслов, а также представлений. Уверенность оказывает помощь в принятии конкретных решений и осуществлении их без промедлений, занимая непреклонную позицию в анализе каких-либо фактов. Убедительность диалекта обуславливается его организованностью – обдуманностью, логичностью и выдержанностью. Это позволяет общедоступно и доходчиво разъяснять главные положения, а также помогает строго придерживаться назначенного плана. Данная речь лучше улавливается и сохраняется в памяти слушателя. При помощи грамотного вступления можно привлечь внимание и вызвать интерес человека, также установить доверительные отношения и создать атмосферу дружелюбности. Вступительная речь должна быть краткой, состоящей из 3–4 предложений, которые обозначают предмет диалекта и повествуют о его первопричине. Исходя из этого, можно понять, о чём будет разговор. Вступительная речь придаёт настрой и интонацию разговору. Вдумчивый и уравновешенный тон речи привносится строгим началом. Юмористическое вступление добавляет позитивные моменты, но стоит осознавать, что такое начало настроит публику на игривый лад и разговаривать на серьёзные темы будет трудно.

Четвертое правило, основная часть должна быть понятной и насыщенной.

Необходимо разбить основные мысли, идеи и положения на составные фрагменты. Также нужно обдумать размеренные переходы, которые будут показывать связь между отдельными частями выступления. Способы донесения основного содержания:

Изъяснение доводов, которые возможно проверить.

Точка зрения профессионалов и экспертов в данной сфере.

Цитирование, которое оживляет и объясняет информацию.

Примеры и реальные события, которые могут разъяснить и изобразить факты.

Изложение личного опыта, а также теорий.

Данные статистики, которые возможно проверить.

Рассуждения и предвидения о грядущих событиях.

Весёлые рассказы и анекдоты, которые по смыслу подкрепляют утверждения.

Точные или образные сравнения, а также противопоставления, которые иллюстрируют утверждение при помощи демонстрирования отличий и сходств.

В этой связи хотелось бы отметить, что человеческий мозг – это великолепная штука. Он работает до той самой минуты, когда ты встаешь, чтобы произнести речь, который должен подвести итог по всему сказанному, и приумножить эффект всего разговора. Всё, сказанное в завершении, люди помнят намного дольше. Обычно, именно в концовке, совместно с итогом сказанного, озвучивается призыв к действию, описывающий деятельность и манеру поведения людей, нужную выступающему. Большая часть людей мыслит рационально, и изредка делает что-либо без собственной выгоды. Следовательно, для убеждения человека необходимо найти неопровержимые аргументы, которые объясняют обоснованность и целесообразность утверждения.

Аргументы – это доводы, заявления, а также мысли, которые используются для подкрепления какого-либо суждения

Именно от правильно подобранных аргументов и доказательств зависит убедительность диалекта.

После составления списка аргументов, необходимо их оценить, а также подумать, уместны ли они в данном случае или нет. Затем, взвесив плюсы и минусы, необходимо выбрать 2-3 эффективных довода. Условия подбора и оценки аргументов должны быть:

Поскольку деловые сообщения не предполагают никаких манипуляций с читателем, будем использовать только “мягкие” способы убеждения. Впрочем, и их хватит с лихвой.

Используем «когда», а не «если». Давайте начнем с самого простого. Элементарный прием, способный повернуть флюгер доверия в нашу сторону.

Работает следующим образом: всякий раз, когда вам захочется использовать слово «если», меняйте его на «когда». Принцип прост: «если» обозначает неуверенность, возможность лавирования и выбора. Слово «когда», наоборот, позволяет закрепить позиции и создать триггер «совершенное действие».

Например:

Если мы с вами перейдем на стадию подписания контракта, то сможем обсудить дополнительные детали.

Когда мы с вами перейдем на стадию подписания контракта, то сможем обсудить дополнительные детали.

В первом случае читатель видит вашу неуверенность и даже может «заразиться» ею. Во втором случае мы говорим почти как о свершившемся факте, который по какому-то недоразумению еще не наступил.

Правило Сократа. Еще один простенький прием, который разработал еще тот самый философ Сократ. Работает прием достаточно просто: если человеку задать 2 вопроса, на которые практически обязателен ответ «да», то на третий вопрос ответить «нет» ему будет уже намного сложнее.

Иными словами, мы задаем 2 тематических «подготовительных» вопроса, а третьим идет главный вопрос, на который нам тоже важно получить ответ «да».

Стратегии переговоров

В любых переговорах участвуют минимум две стороны (я и партнер). Наше «Я» с точки зрения переговорного процесса может

оказаться как в сильной позиции, так и в слабой; то же касается и нашего партнера по переговорам.

В зависимости от того, в каком сочетании вы оказались, и будет определяться эффективная стратегия ведения переговоров.

Позиция в переговорах определяется триадой факторов:

Интересы. Это то, что мы хотим достичь в результате переговоров – цель переговоров.

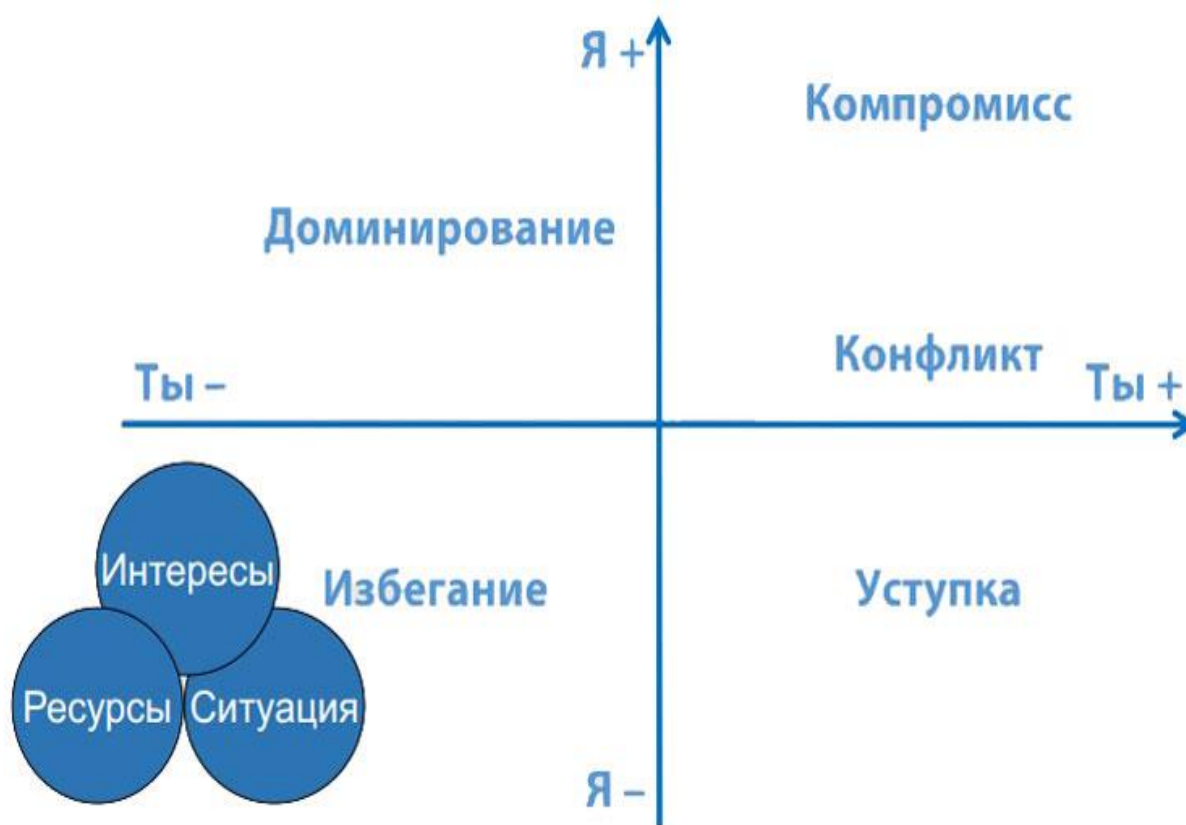


Рисунок - 21. Переговорная поля.

Ресурсы. Накануне переговоров необходимо оценить свои ресурсы: А что у вас для этого есть? Например, если я иду просить о повышении, какие ресурсы у меня могут быть? (второе высшее образование, курсы повышения квалификации, ключевые заказчики и др.)

В каких условиях проходят переговоры: падение рынка и потеря ключевых клиентов, рост доходов компании, необходимость сокращения расходов и т.д.

Далее рассмотрим, какие стратегии реализуются в каждом из квадрантов нашего переговорного поля:

Доминирование (Я+, Ты-) – это переговоры из расчета руководитель -> подчиненный.

Уступки (Ты+, Я-). Часто это ситуации работник -> работодатель (вы продаете, уступаете свои силы ради зарплаты).

Избегание (Я-, Ты-). Избегание конфликтных ситуаций, «ни тебе, ни мне».

Сотрудничество или конфликт (Я+, Ты+).

Самый короткий и легкий путь к позиции «Я+» – это правильно представиться относительно обсуждаемого вопроса. Т.е. представить не все ваши регалии по жизни, а в зависимости от ваших целей.

Самый быстрый путь прояснить позицию собеседника по обсуждаемым вопросам – задавать ему вопросы.

В большинстве случаев просьба – это самый легкий путь к получению желаемого.

Техники активного слушания

Есть два основные техники:

- умение разговаривать (умение разговорить партнера) и
- умение услышать и понять.

Техники вопросов. Вопросы нужны нам, чтобы прояснить позицию партнера. Вопросы бывают:

Открытые, стимулирующие развернутый ответ на поставленный вопрос (как ты относишься к данной ситуации? Избегайте вопросов «почему?» и «зачем?»). Они хороши для прояснения позиции партнера. Зачастую одним вопросом можно узнать его позицию по любой ситуации.



Рисунок -22. Структура техники активного слушания.

Закрытые – подразумевают однозначный ответ (дата рождения?). Т.е. партнер сообщает нам краткую информацию, либо ответы «да» и «нет». Основная цель – прояснить, правильно ли вы понимаете собеседника.

Альтернативные, когда в самом вопросе содержатся варианты ответов: «Вы будете оплачивать наличными или картой? Данная модель авто представлена в трех цветах – белый, синий и черный – какой вам нравится больше?»

Задача всех вопросов – разговорить партнера. При этом важно, чтобы атмосфера была благоприятной, чтобы партнер имел желание отвечать на наши вопросы.

Техники малого разговора. Они решают главную задачу – создать благоприятную для переговоров атмосферу, чтобы партнер чувствовал себя комфортно, чтобы ему хотелось разговаривать, отвечать на вопросы.

Цитирование – это дословное повторение сказанного партнером («Вчера на совещании вы сказали, что...» и прямая цитата). Это покажет, что мы партнера не только слушаем, но и слышим.

Позитивные констатации, т.е. некие положительные факты (разговоры о природе, о спорте), что позволит разрядить атмосферу и настроиться на партнера.

Информирование. Это сообщение информации, имеющей отношение к предмету переговоров.

Интересный рассказ. Анекдот, история в тему переговоров.

Техника повторения. В отличие от цитирования, это уточнение информации.

Техника интерпретации. Это высказывание об истинной сути озвученного. Применяют, когда разговор крутится «вокруг да около», и сдвинуться дальше мы не можем. И мы понимаем, что есть вещи, которые партнер не озвучивает, но без обсуждения данного вопроса мы двигаться дальше не будем. При этом ваша интерпретация должна быть высказана мягко и этично.

Техника убедительного сообщения

Техника используется, когда вы хотите кого-либо в чем-либо убедить. Т.е. есть ваша точка зрения, другая точка зрения, ваша задача - убедить партнера.



Рисунок-23. Основные этапы коммуникации.

Открытая коммуникация, когда оба партнера слушают друг друга и ведут продуктивный диалог. Иногда коммуникация закрытая, когда вы говорите, а ваш партнер не слушает вас, тогда нужно его вернуть обратно в открытую коммуникацию. Содержательное наполнение. Говорим о том, что важно партнеру, а не о себе. «Это позволит нам ...» Как это работает, и почему мы должны это купить (свойства – преимущества – выгода).

Мотивирующее воздействие. Если вы хотите кого-либо в чем-то убедить, то вы должны сами в это верить.

Техника «Парафраз»

Вообще переговоры возникают, когда между партнерами есть какие-то разногласия. И нужно найти компромиссное решение, которое устроит все стороны. Техника «Парафраз» позволяет сторонам производить сближение, когда у вас с партнером разные взгляды на одну и ту же ситуацию.

Первый этап. Выразить понимание ситуации. Т.е. обозначить партнеру, что вы прекрасно понимаете его точку зрения. Нужно выразить понимание права партнера иметь отличную точку зрения, без цитирования: «Я понимаю важность окончания проекта в кратчайшие сроки», «Я понимаю, насколько это важно ...»

Нужно обязательно перефразировать фразу, которая покажет ваше внимание к той проблеме, которую озвучил партнер, к его точке зрения. Но без цитирования, иначе вы потом сблизиться не сможете.

Обязательно после нужной фразы нужна ПАУЗА. Помолчите 3–5 секунд. Зачастую пауза стимулирует общение партнера даже лучше, чем заданный вопрос. Во время этой паузы партнер может еще что-то добавить, что еще лучше прояснит его позицию. Если партнер ничего не добавляет – он демонстрирует готовность вас дальше слушать. Тогда переходим ко второму этапу.

Второй этап. Связка. Здесь обязательно добавление какой-то новой информации, которая позволит вам взглянуть на обсуждаемый вопрос под другим ракурсом.

Употребляйте фразы: «При этом...», «В то же время...», нельзя употреблять противопоставление «но». Далее снова ПАУЗА (3-4 секунды). И в большинстве случаев партнер сам скажет то, что вы планировали ему сказать.

Третий этап. Сформулировать, что необходимо сделать. «Предлагаю поступить следующим образом ...»

По сути, они систематизировали все исследования, которые проводились до них, и оформили это в виде системы, которая строится на основе 4 предпочтений.

Данные знания позволят нам определить собственный психотип (а на каком языке я разговариваю, узнаем свои ильные стороны и знать точки роста, чтобы в беседе с другим человеком скорректировать свой рассказ). Выделяя психотип руководителя и подчиненных, мы понимаем, как до руководителя лучше донести эту мысль. В целом это повышает наше взаимодействие как внутри команды, так и внутри коллектива.

6.3. Сообщения о плохих новостях

Сообщение плохих новостей – задача не из легких. Сделав это в неподходящее время или некорректным способом, можно еще больше усугубить и без того тяжелую ситуацию. Поэтому очень важно научиться делать это правильно. Настоящая трудность (помимо содержания новости) заключается в том, что в данной ситуации плохо не только тому, кто сообщает неприятную новость, но и человеку, который ее выслушивает. Эта статья расскажет вам, как правильно сообщать плохие новости, чтобы обе стороны неприятной ситуации могли справиться со случившимся.

Научитесь справляться с собственной реакцией. Прежде, чем передавать кому-то сообщение, нужно попытаться справиться со своими чувствами и эмоциями, которые могут возникнуть в результате произошедшего. Плохая новость может также повлиять на вас. Хотя возможно случившиеся не касаются вас или вашего родственника, плохие новости могут лишить спокойствия. Поэтому очень важно успокоиться и **привести в порядок свои мысли и чувства**, прежде чем сообщать о случившемся кому-то еще.

Чтобы успокоиться, вы можете выпить **чашечку кофе**, принять душ, помедитировать или попрактиковать технику **глубокого дыхания** в течение нескольких минут. Также можно спокойно посидеть в тихом темном месте, чтобы успокоиться и собраться с мыслями. После того, как вы преодолете **состояние шока**, вы не будете испытывать сильного страха, не зная, как правильно сообщить другим о случившемся. Однако, безусловно, сделать это будет не так просто.

Подготовьте правильные слова. Прежде чем сообщать плохую новость, вы должны подумать о ее содержании. Говорите о произошедшем очень аккуратно. Человек, которому вы сообщаете плохую новость, должен ясно понимать, что произошло.

Говорите конкретно о случившемся. Не стоит ходить вокруг да около. Человеку будет легче, если вы скажете ему о произошедшем сразу, а не будете пытаться сообщить новость, заходя издалека. Расскажите о том, что произошло. Посмотрите человеку в глаза и скажите о том, что случилось.[2]

Потренируйтесь, что вы собираетесь сказать, чтобы найти нужные слова и правильно сформулировать фразы. Тем не менее, будьте готовы поменять свой «сценарий». Проявляйте гибкость. Наблюдайте за реакцией человека и при необходимости внесите необходимые изменения. Много влияет на то, как вы

будете сообщать плохую новость. Например, ваши отношения с человеком или содержание новости во многом определяет то, как вы ее преподнесете другому.

Если произошел несчастный случай, и кто-то умер, скажите прямо, но мягко: «Мне очень жаль, что мне приходится говорить тебе об этом, но Миша попал в ужасную автомобильную катастрофу».

Дайте человеку возможность справиться со своими эмоциями. После того, как он будет готов, скорее всего, он спросит: «Что случилось?» или «Что с ним?» На этот вопрос вы можете ответить прямо: «Мне очень жаль, но он погиб».

Если вы потеряли работу, вы можете сказать: фирма, в которой я работаю, обанкротилась». Затем можно продолжить: «И меня, к сожалению, уволили».

Подумайте, стоит ли именно вам сообщать плохую новость. Если вы просто случайно узнали о произошедшем и едва знакомы с людьми, которых непосредственно касается случившееся, возможно, вам не стоит передавать плохую новость. Однако если вы приходите сестрой женщины, которая попала в больницу, вашей задачей является сообщить эту неприятную новость другим родственникам.

Не стоит опубликовывать личную или конфиденциальную информации в социальных сетях, только потому, что вы ею владеете. Если новость связана со смертью или другим серьезным происшествием, сообщите об этом родственникам и друзьям, прежде чем распространять информацию среди широких масс.

Выберите спокойное и уединенное место. Не стоит сообщать плохую новость в общественном месте, где у человека не будет возможности просто сесть, чтобы справиться с первой реакцией на горе. Поэтому выберите место, где человек сможет сесть и осознать случившееся.^[4] Кроме того, выберите место, где никто из посторонних не вмешается в ваш разговор. Следуйте

нижеизложенным советам, когда собираетесь сообщить плохую новость:

Выключите все электронные приборы, такие как телевизор, радио, плеер и так далее.

Задвиньте шторы или опустите жалюзи, чтобы придать обстановке большую конфиденциальность. Однако не закрывайте шторы полностью, если это дневное время. В комнате не должно быть слишком темно.

Закройте дверь, чтобы вам никто не мешал во время разговора.

Если вы думаете, что вам будет сложно самому сообщить о случившемся, попросите члена семьи или друга сопровождать вас.

Выберите подходящее время, если это возможно. В некоторых случаях ожидание невозможно, и лучше сообщить новость как можно скорее, прежде чем начнут распространяться слухи. Однако если ситуация не критическая, отложите сообщение неприятных новостей до того момента, когда другой человек будет готов их воспринять и у него будет свободное время.

Если человек только что переступил через порог квартиры или дома, вернувшись с работы или учебы, поверьте, это будет не самое лучшее время для сообщения плохой новости. Хотя подходящего времени не существует для сообщения плохих новостей, в некоторых ситуациях лучше подождать более подходящего момента.

Если вам необходимо сообщить важную и срочную новость, сделайте глубокий вдох и прямо скажите о случившемся: «Женя, мне нужно поговорить с тобой. Этот разговор не терпит отлагательств».

Конечно, в некоторых ситуациях можно сообщить срочную новость по телефону. Но все-таки лучше спросить человека, которому вы будете передавать новость, можете ли вы встретиться с ним лично, чтобы рассказать о случившемся. Если это

невозможно или если вам необходимо срочно сказать о произошедшем, попросите человека сесть, так как вы собираетесь сказать ему что-то неприятное. Если вы переживаете о том, что человеку будет сложно справиться со своими эмоциями без посторонней помощи, спросите его, есть ли рядом с ним кто-то, кто сможет поддержать его.

Подумайте о том, как человек может отреагировать на плохую новость. Также узнайте, слышал ли он уже о случившемся. Если да, не стоит повторять плохую новость снова. Очень важно подобрать нужные слова и соответствующий подход, чтобы как можно меньше задеть чувства человека.

Обратите внимание на то, есть ли у человека подозрения, например, плохое предчувствие, наличие страха, тревоги, беспокойства. Также подумайте о том, насколько неожиданной для человека будет сказанная вами новость (например, смерть в автокатастрофе) или что-то неизбежное (например, неэффективность лечения рака).

Также подумайте о содержании плохой новости. Насколько все плохо? Вам необходимо сказать о смерти домашнего питомца или о том, что вы потеряли работу? Или же новость касается смерти родственника или друга? Если плохая новость связана непосредственно с вами (например, вы потеряли работу), реакция человека будет другой по сравнению с той, если это касается его самого (например, умерла его кошка).

Корректное сообщение плохой новости

Намекните человеку на то, что случилась неприятность, прежде чем переходить к сути дела. Это поможет человеку подготовиться к новости. Хотя, как упоминалось выше, необходимо сразу переходить к сути дела, а не ходить вокруг да около, не стоит слету говорить человеку о том, что случилось, не дав ему времени настроиться на восприятие ваших слов.

Можно сказать: «Я должен тебе сообщить очень печальную новость», «Мне только что позвонили из больницы: произошел несчастный случай и ...»; или «Я только что говорил с твоим лечащим врачом и ...», «Мне очень сложно говорить об этом, но ...» или «К сожалению, у меня есть для тебя плохая новость...» и так далее.

Предложите человеку помощь, если это необходимо. Рассказывая о произошедшем, реагируйте на эмоции.[8] Если вы хотите научиться правильно сообщать плохие новости, вам важно обращать внимание на эмоции другого человека.

Установите связь между пониманием эмоции и причиной, по которой она возникла. В ответ на реакцию человека скажите: «Это правда ужасно» или «Я вижу, что ты действительно расстроен из-за произошедшего».

Благодаря этому человек увидит, что вы понимаете его чувства, ту боль, которую он ощущает, и при этом не пытаетесь давать какие-либо оценки, предположения или уменьшать значимость эмоции человека».

Будьте готовы к тому, что человек может ответить вам молчанием. Не каждый человек задает вопросы или говорит что-то, узнав о чем-то плохом. Некоторые могут переживать настоящий шок. Может понадобится время, чтобы человек осознал, что произошло. Если человек молчит, обнимите его и посидите с ним рядом, тем самым выражая сочувствие

Утешая человека, помните о социальных и культурных правилах поведения, чтобы не усугубить ситуацию.

Выбор метода обучения определяется разными факторами (например, численностью учащихся, так как большинство методов пригодно для небольших групп), но, в первую очередь, дидактической задачей. В таблице приведены методы активного

обучения, наиболее соответствующие реализации той или иной дидактической цели.

Решите, что делать дальше, когда вы сообщите человеку плохую новость, вы должны знать, как вести себя дальше. Если человек будет чем-то занят, ему будет легче справиться с состоянием шока. Поэтому сделайте все возможное, чтобы человек не сидел и не горевал. Он может что-то делать, решать какие-то вопросы или руководить чем-то. Помогите человеку справиться со своими эмоциями. Если у человека умер близкий, как вы можете помочь ему справиться со своими эмоциями? Если умер домашний питомец, что вы можете сделать, чтобы помочь хозяину почтить его память? Если человек потерял работу, как вы можете помочь ему в этой ситуации?

Таблица-6.2.

Использование мультимедиа и коммуникационных технологий как средства для реализации активных методов обучения

№	Дидактические цели	Методы активного обучения
1	Обобщение ранее изученного материала	Групповые дискуссии, мозговой штурм
2	Развитие способности к самообучению	Деловая, ролевая игра, ситуационный анализ
3	Отработка изученного материала	Тренинги
4	Моделирование учебной или профессиональной деятельности	Деловая, ролевая игра, ситуационный анализ
5	Эффективное создание реального объекта, творческого продукта	Метод проектов
6	Развитие навыков работы в группе	Метод проектов
7	Выработка умений действовать в стрессовой ситуации	Имитация ситуации
8	Развитие навыков принятия решения	Метод проектов

Окажите практическую помощь, например, предложите отвезти человека в больницу, помогите собрать вещи, найдите хорошего психолога или психотерапевта, обратитесь в полицию или окажите любую другую необходимую помощь.

Составьте четкий план своих действий, особенно если вы каким-то образом имеете отношение к случившемуся. Например, если вы врач, которому необходимо сообщить пациенту о том, что выбранный метод лечения оказался неэффективным, разработайте дальнейший план лечения. Скажите человеку, что в любой момент окажете ему помощь, если это будет необходимо, а также будете следить за динамикой болезни.

Если вы что-то пообещали сделать, обязательно выполняйте свои обещания.

Выделите время, если человеку необходима ваша помощь. Кроме того, если вы видите, что человеку нужно выплакаться, будьте рядом с ним.

6.4. Основные законы и правила визуальной коммуникации и примеры ее использования

Систему визуальной коммуникации, которая включает в себя графические, цвето-световые, объемно-пластические, декоративно-орнаментальные знаки и знаковые системы как социальные семиотические образования, обладающие различным значением и выполняющие различные функции.

Чтобы понять, что такое визуальные коммуникации, необходимо разобраться, что такое общая система коммуникаций.

Так же мы должны учитывать, что речь идёт об искусственно созданных человеком коммуникациях.

Общую систему коммуникаций можно разделить на три основных вида:

– **Вербальная коммуникация** (Передается и принимается через устную речь и письмо);

– **Визуальные коммуникации** (Передается и принимается посредством произведения предметов, графики и действий);

– **Тактильные коммуникации** (Передается и принимается через контакты с предметами или динамическое воздействие).

– Под процессом здесь понимается метод воспроизведения коммуникативного вида. Например:

– Вербально-фонетический тип, вербально-графический тип;

– Визуально-предметный тип, визуально-графический тип и визуально-динамический тип;

– Тактильно-предметный тип, тактильно-динамический тип.

Каждый происходящий процесс имеет смысловой и материальный результат.

Результатами вербально-фонетического процессуального типа будут:

звук, слово, музыка.

Результатами вербально-графического процессуального типа: пиктограмма, индекс, символ.

В визуальных коммуникациях результатами процессов будут:

– Скульптура, Дизайн, Архитектура (визуально-предметный процессуальный тип);

– Графика, Живопись, Фотография (визуально-графический процессуальный тип);

– Механика, Оптика, Электроника (Визуально-динамический процессуальный тип).

На современном этапе технического развития общества (переход от энергетических технологий к информационным) сформирована искусственная информационная среда и развивается новое коммуникационное взаимодействие «человек–машина» и «человек–машина–человек».

Мультимедийность позволяет аффектировать проблемную ситуацию путем ее невербальной постановки, например путем ее визуализации (рис. 24).



Рис.1. Общая система коммуникаций

Визуальные коммуникации – коммуникации (передача информации) посредством визуального языка (изображений, знаков, образов, типографики, инфографики) с одной стороны и визуального восприятия (органов зрения, психологии восприятия) с другой.

«Визуальные коммуникации», «коммуникативный дизайн» – достаточно новые понятия. Знаки визуальной коммуникации создаются в соответствии с особенностями предметно-пространственной среды, для которой они предназначены. Знаки образуют целостную систему с общими смысловыми и графическими характеристиками, что создает необходимость ввести ограничения по типу пространства.

Визуальные коммуникации в современном обществе все больше отходят от роли пассивного посредника, «обрастая» кодами и (особенно в рекламе) приобретают ярко выраженный манипулятивный характер.

Визуальных коммуникациях результатами процессов будут:

- Скульптура, Дизайн, Архитектура (визуально-предметный процессуальный тип);
- Графика, Живопись, Фотография (визуально-графический процессуальный тип);
- Механика, Оптика, Электроника (Визуально-динамический процессуальный тип).

Так же нужно отметить, что такие средства визуальных коммуникаций, как театр, кино, интернет объединяют в себе свойства вербальных и визуальных коммуникаций, поэтому их можно отнести к процессуально-динамическому виду коммуникаций.

Общую систему визуальной коммуникации можно описать в следующей схеме:

Субъект (Автор) – Вид коммуникации (Идея) – Тип коммуникации (Процесс) – Результат коммуникации (Объект).

Коммуникативный вид визуально-графической системы выстраивается в следующую цепочку:

Автор (Дизайнер-график) – Коммуникативный вид (Визуальный) – Процессуальный тип (Визуально-графический) – Объективный результат (Графика).

Так же не составляет труда выстроить другие визуально-коммуникативные системы.

Одним из актуальных элементов структурирования пространства являются носители информации, знаки визуальной коммуникации, представляющие человеку различные данные.

Сегодня в обиходе не только телевизор, но и другие экранные устройства: персональный компьютер, видеоаппаратура,

домашний кинотеатр, переносной плеер, мобильный телефон – технические устройства, благодаря которым визуальная коммуникация превращается в сугубо индивидуализированный способ удовлетворения социальных потребностей.

Общедоступные средства связи, мультимедийные технологии создания наглядных образов и изображений, будучи зрительно узнаваемыми фрагментами действительности, реальными или вымышленными, активизируют, прежде всего, различные стороны эмоционального опыта людей, способствуют разработке стереотипов идентификации с определенной социальной группой.

Носителями визуальных сообщений (тексто) становятся: знак, плакат, рекламная открытка, этикетка, упаковка, ролик, визуальная презентация и т.п. – «обвиваются» сетью идей, представлений, ассоциаций, накопленных за всю историю человеческого существования. Значительное место начинают занимать концепции и идеи, которые не опираются на реалистические, логические выкладки-установки.

Рассматривая визуальный язык графического дизайна как коммуникативную систему, обратимся к ключевым понятиям:

- коммуникация
- общение
- язык
- знак
- сообщение
- текст.

Чтобы выяснить их специфические характеристики в контексте задач графического дизайна.

Итак, коммуникация есть один из видов общей направленной связи. Она осуществляется с помощью сигналов, знаков, направленных от одного объекта к другому, и находит свое выражение в коммуникативных актах естественного и общественного характера.

Коммуникация является инструментом социального управления. Этот инструмент оказывается универсальным и, проявляя себя по-разному, является целостным социальным образованием, универсальным механизмом социального взаимодействия.

Таким образом, визуальный язык графического дизайна является инструментом социального управления и чем она качественнее построена, тем высшая степень полезного действия.

Теперь следует рассмотреть этапы процесса коммуникации и обратить внимание на их специфические особенности.

Первый этап: формулирование информационной концепции.

В графическом дизайне он начинается из постановки задачи и создание концепции, т.е.: что конкретно и какую именно информацию необходимо донести.

Второй этап: кодирование. Он начинается процессом эскизирования, который можно назвать первичным процессом кодирования информации. В результате происходит преобразование концепции коммуникации в визуальное сообщение, где визуальное сообщение становится продуктом процесса кодирования информации. Результативность кодирования зависит от способностей (дарования) дизайнера превратить информацию, которая предназначена для распространения в выразительные визуальные знаки. Здесь кроме дарования дизайнера важным есть степень его осведомленности об информации и социокультурной среде (контекст). На этом этапе лучше всего устанавливается оптимальный канал для передачи сообщения.

Канал коммуникации – это средство, с помощью которого передается информация. **На выбор канала коммуникации влияют такие факторы:**

- характер сообщения, которое передается;

- тип символов, которые используются для кодирования информации;
- весомость и привлекательность канала для адресата;
- конкретные преимущества или недостатки того или другого типа канала.

Для повышения результативности коммуникации рекомендуется использовать два или больше каналов для передачи того самого сообщения.

Например: печатная рекламная продукция и комплекс баннеров на сайте.

Следует указать, что в графическом дизайне визуальное сообщение является объектом дизайна и каналом коммуникации: логотип, плакат, этикетка, упаковка и т.п..

Третий этап: передача сообщения. Оно передается по каналу и представляет собой доставку сообщения от отправителя до адресата. На этом этапе существенным есть влияние препятствий. Препятствия – это все то, что искажает сущность или содержание сообщения. Шумы практически всегда сопровождают коммуникации. Шумы в графическом дизайне требуют отдельного рассмотрения, впрочем следует указать, – это, прежде всего, контекст, в котором воспринимается сообщение.

Четвертый этап: декодирование. Означает перекодирование полученного сообщения в форму, понятную для реципиента. Когда символы, избранные отправителем, имеют одно и то самое значение для получателя сообщения, когда тот понимает, что имел в виду отправитель. Иногда адресат толкует сущность и содержание сообщения иначе чем его понимал отправитель. В графическом дизайне – это правильное, неискривленное, восприятие информационной концепции, которая на практике выражается в выборе адресатом привлекательной упаковки, реакции на экологический плакат, желанием посетить тот чи

другой концерт, приобрести журнал; это запланированная реакция на рекламный плакат, афишу, мотивация к покупке, услугам и т.п..

Заключительный этап коммуникации: обратной связи. Процесс, в котором отправитель и получатель меняются ролями. В процессе обратной связи получатель сообщает отправителю о том, как он понял содержание сообщения. Безусловно, наличие обратной связи увеличивает продолжительность коммуникации, усложняет процесс, но повышает его эффективность, обеспечивает уверенность в правильности интерпретации концепции коммуникации.

В контексте видов мультимедия исследователь В. Рябичев разработал такую классификацию :

Аудио (WAV, MP3. RAM)

Видео (MPEG. AVI. MOV)

Графика: анимация (GIF), изображение (JPEG), Flash-презентации (сложный объект, разработанный в 1986 году компанией FutureWave с использованием векторной графики).

Как видим, разработчик в своей классификации отталкивался от формата мультимедийного контента.

Графику и фото научный работник считает дополнением к текстовой части, а не самостоятельными составляющими медиа. Из этого значит, что визуальный контент в его интерпретации - это текст, который дополняет иллюстрация.

Благодаря анимационным эффектам GIF попал к категории популярнейший графических форматов. Принцип создания этих эффектов построен на использовании поочередно нескольких статических изображений-кадров. Для каждого кадра указывается время его освещения на экране. Последовательность кадров может быть зациклена. Часто эту технологию видим среди рекламных сообщений в сети.

Исходя из вышеизложенного, можно прийти к следующим выводам. В большинстве случаев ныне люди воспринимают

информацию визуально. Это связано с природным построением их организма, а также с развитием компьютерных и информационных технологий, технологических средств, ориентированных на визуальные образы.

Логотипное, клиповое сканирование окружающего присуще нашему современнику благодаря глобальному распространению визуальных образов, созданных предпринимательскими структурами, главный мотив которых – продвижение товара или услуги, получение прибыли. Интернет насыщен баннерами; улицы – билбордами; радио и телевидение – аудиовизуальными роликами.

Кроме этого, с помощью современных технических вспомогательных средств можно создать визуальные продукты и растиражировать их. Визуальный контент является составной мультимедиа, что вместе с текстовым контентом представляет часть общего информационного наполнения веб-простора. В глобальной сети именно контент представляет основной процент информации, которая отображается разными форматами (видео, изображение, фото, анимация и т.п.). Они предоставляют СМИ новые возможности и преимущества для передачи сообщений к целевой аудитории.

Дизайнеры делают акцент на шести ключевых причинах использования визуальных образов :

1. Привлечение внимания. Обычно визуальные образы лучше привлекают и удерживают внимание, чем слова.

2. Закрепление в памяти. Визуальные образы фиксируются в сознании потому, что люди обычно запоминают послания как визуальные фрагменты, как ключевые образы, которые легко накапливаются в памяти.

3. Укрепление убеждения. Увидеть – значит поверить, как демонстрирует реклама *IBM*, поэтому визуальные образы усиливают правдоподобие рекламного послания.

4. Рассказ интересных историй. Истории, рассказываемые с помощью визуальных образов, вызывают и удерживают интерес зрителей.

5. Быстрое осуществление коммуникаций. Картинки позволяют рассказать историю быстрее, чем слова, как показывает реклама *Handgun Control*. Картинка обеспечивает мгновенную коммуникацию, в то время как вербальное/ письменное сообщение должно расшифровываться потребителями слово за словом, предложение за предложением, строчка за строчкой.

6. Фиксация ассоциаций. Чтобы подчеркнуть отличие недифференцируемых продуктов, не способных по своей природе вызвать сильный интерес потребителей, рекламодатели часто пытаются связывать такие продукты с визуальными образами, представляющими стили жизни и типы пользователей, как это показывает рекламная кампания *Thomasville Furniture*.

Мир стремительно меняется, и к 2030 году цифровая вселенная вырастет в десятки раз. Станет еще больше разнообразного контента, воспринимать его нашему перегруженному мозгу будет все сложнее. Чтобы справиться с таким наплывом информации, нужно учиться ее правильно структурировать и презентовать. Как создать эффективную презентацию и каких ошибок избежать в процессе?

Не читайте текст со слайдов

Спикеры повторяют текст, размещенный на слайдах его презентации.

Вы должны своими словами объяснять информацию на каждом из слайдов. В противном случае рискуете, что ваша аудитория просто уснет.

Не «мельчите»:)»

Люди переносят слишком мелкий шрифт в презентации. Вы можете придумать гениальный текст для каждого слайда, но весь

ваш креатив пойдет насмарку, если этот текст невозможно будет прочитать.

Шутите и будьте искренними

- посмотрите;
- сделайте вывод;
- улыбнитесь;
- зал оценит вашу легкость в общении и простоту речи;
- используйте правильные шрифты.

В 2019 году The New York Times проводил эксперимент под названием «Вы оптимист или пессимист?». Его участники должны были прочесть отрывок из книги и ответить «да» или «нет» на несколько вопросов. Цель эксперимента: определить, влияет ли шрифт на доверие читателя к тексту. Участвовали сорок тысяч человек, которым показывали один и тот же абзац, набранный разными шрифтами: Comic Sans, Computer Modern, Georgia, Trebuchet, Baskerville, Helvetica. Результат таков: текст, написанный шрифтами Comic Sans и Helvetica, не вызвал у читателей доверия, а вот шрифт Baskerville, наоборот, получил согласие и одобрение. По словам психологов, это связано с его формальным видом.

Визуализируйте

Все мы по-разному воспринимаем информацию. Говоришь человеку: сделай красивую презентацию. В своей голове рисуешь конкретный пример. Поэтому лучше показать пять картинок, чем один раз объяснить все на словах. Перед выступлением вам нужно подобрать четкие иллюстрации вашего ключевого послания. Не важно, что вы продаете – ланч-боксы, свои консультации или страхование жизни.

Упрощайте

Большинство людей думает, что делать презентацию на белом фоне – скучно и непрофессионально. Они убеждены, что стоит изменить цвет – произойдет «магия» и клиент сразу примет заказ.

Но это заблуждение. Мы стараемся «приукрасить» слайд большим количеством объектов, хотя можем объяснить его суть одним словом или картинкой. Используя иллюстрации и минимум текста, мы помогаем донести наши мысли слушателям и захватываем их внимание. Меньше – не значит скучнее. Дизайну однодолларовой банкноты более 150 лет, и из года в год она становится только лучше. Ее постоянно визуально меняют, оставляя на купюре лишь самое важное.

Репетируйте свое выступление

Если у вас нет времени на то, чтобы подготовить презентацию, почему клиент должен уделять ей время? Как вы выйдете в зал? Что скажете в первую очередь? На вашем ноутбуке будет десять процентов заряда, и где вы рассчитываете найти розетку? Прорепетируете ли вы несколько сценариев и свою речь? Ответ на все вопросы один: к важным встречам и презентациям нужно готовиться. Недостаточно создать презентацию с крутым контентом и картинками, нужно уметь ее подать. На выступлении вас должны понять, услышать и принять. Представьте: приходит человек в зал и начинает метаться – то 1-й слайд, то 7-й, потом обратно к 3-му. Переживает, волнуется, забывает. Поймете ли вы что-нибудь? Люди очень хорошо чувствуют других людей. Когда вы не готовы, не уверены – это видно на расстоянии. Поэтому совет: минимум три раза прорепетируйте свою презентацию перед зеркалом.

Встречают по обложке

Представьте, вы пришли на встречу, поразили всех классной презентацией, добавили в друзья на фейсбуке того, кому «продавали», а у вас на аватарке цветочек или череп.

Во-первых, это странно.

Во-вторых, через две недели, когда вы напишете человеку в мессенджере, он не вспомнит вашего лица.

Откройте мессенджер. Если на аватарке увидите буквы или человека, который повернут к вам спиной, вспомните ли вы лицо собеседника без его имени?

Презентация почтой: 5 лайфхаков

Презентация перед аудиторией существенно отличается от той, которую вам нужно отправить почтой. На что обратить внимание перед отправкой презентации клиенту:

Титульный слайд всегда продает. Ваша первая картинка должна быть провокационной, необычной. Смотря на нее, человек должен хотеть узнать больше. Минимум текста. Большинство людей читает презентации по диагонали. Не отбивайте у них желание изучать вашу презентацию большими объемами текста. В хорошей презентации «на отправку» не должно быть более десяти-тридцати слайдов. Как показывает статистика сервиса SlideShare, дальше слайды практически не читают. Выбирайте изображения, которые отражают суть слайдов. Напишите предложение, а затем попытайтесь показать его с помощью картинки – как в игре «крокодил». Призывайте к действию. Четко обозначьте, что именно ваш получатель должен сделать после просмотра презентации. Позвонить, заполнить, отослать – пропишите это и ждите результата. Все эти техники хорошо работают.

Вопросы для самопроверки

1. Объясните сущность обычных деловых сообщений.
2. Что понимают под информатизацией образования?
3. Что включают в себя убедительные сообщения?
4. Каковы основные части коммуникации?
5. На каких специфических особенностях основывается деловая переписка?
6. В чем необходимость визуальных коммуникаций?
7. Как компьютерные технологии выступают в виде двигателя коммуникаций?

8. Раскройте сущность сообщений как фактора бизнес этики.
9. Какова мобильность сообщений в бизнес среде?
10. Каково значение презентабельности сообщений?

Список рекомендуемой литературы.

1. О. А. Прохожев Семиотические принципы формообразования средств визуальной коммуникации / О. А. Прохожев // Диссертация на соиск. уч. степ. канд.ф. наук. – Нижний Новгород, НГПУ им. К.Минина, 2018. – 157 с.
2. О. А. Прохожев. Проектирование средств визуальной коммуникации. Учебно-методическое пособие. Нижний Новгород, ННГАСУ, 2019.
3. Гавра, Д. П. Основы теории коммуникации: учебное пособие / Д. П. Гавра. – СПб.: Питер, 2011. – 288 с.
4. Л. Г. Викулова, А. И. Шарунов. Основы теории коммуникации. Учебное пособие. М: «АСГ Москва», 2018. 322 с.
5. Иванова А.Ю., Шувалова Н.Н. Основы делопроизводства. Учебник и практикум / отв. ред. Шувалова Н.Н. М.: Юрайт. 2017. 376 с.
6. Казанцев С. Я. Делопроизводство и режим секретности. (СПО). Учебник. М.: Юстиция, 2021.
7. Кольшклина Т. Б. Бизнес коммуникации, документооборот и делопроизводство. М.: Юрайт, 2020. 164 с.

ГЛАВА 7. НЕВЕРБАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ

7.1. Понятие о невербальной коммуникации

7.2. Основные особенности систем невербального общения

7.1. Понятие о невербальной коммуникации

Следует выделить два основных вида коммуникации. В человеческом обществе коммуникация может осуществляться как вербальными, так и невербальными средствами. Вербальная коммуникация для человека является основным и универсальным способом общения. Любой другой способ взаимодействия может быть выражен средствами языка. Впрочем, как уже говорилось, средствами языка может быть выражено всё. А коммуникативная функция, как уже упоминалось в предыдущих главах, является одной из важнейших функций языка.

К числу вербальных средств относится как устная, так и письменная разновидности языка. Естественно, в коммуникации, осуществляемой вербальными средствами, передается громаднейший объем информации. Иначе говоря, больше всего люди общаются на своем естественном языке. Немудрено – для того он и предназначен. Однако современному менеджеру необходимо владеть базовыми знаниями и о невербальных средствах коммуникации.

Невербальная коммуникация – это общение, обмен информацией без помощи слов. Это жесты, мимика, различные сигнальные и знаковые системы. Все эти способы общения по аналогии иногда также называют языками – первичными и вторичными, или естественными и искусственным.

Чем отличаются первичные языки от вторичных? В первичных языках сигналы непосредственно обозначают смыслы. Во вторичных языках сигналами закодированы определенные

слова, а уж за словами мы понимаем смыслы. Например, мимика – это первичный язык, мимические сигналы нашего лица сразу обозначают какое-то состояние, сообщение. А вот азбука Морзе – это вторичный язык. Потому что знаки азбуки Морзе передают буквы и слова, а уж через них – смыслы. Собственно, вербальный язык, то есть человеческая речь – это тоже первичный язык. Если же мы возьмем невербальные средства общения, то среди них к первичным языкам относятся: мимика, жесты, индийский язык танца и т.п. При этом язык глухонемых, обозначающий слова, уже является вторичным языком.

Ко вторичным невербальным языкам относятся уже упомянутая азбука Морзе, система нотной записи, язык программирования, система сигнализации флагами на флоте, системы дымовой сигнализации, система оповещения гражданской обороны и т.п. Как видим, естественные языки первичны, искусственные языки – вторичны.

Из всех невербальных средств коммуникации наибольшую роль в нашем общении, конечно, играют первичные, естественные невербальные языки – жесты, мимика. Или, как их еще называют – язык тела.

Язык тела может многое рассказать о чувствах и намерениях коммуникантов. Конечно, язык тела восходит к коммуникативному поведению животных, которое изучается специальной наукой – этологией (наука о социальном поведении животных).

Животные различают друг у друга позы и жесты утешения, примирения, любовных намерений и т.п. Даже мы, общаясь близко с некоторыми животными, можем верно интерпретировать их позы, действия, которые выполняют именно сигнальную роль.

Точно так может «говорить» своим телом и человек. К примеру, женщины при ходьбе отставляют в сторону запястья, а мужчины – локти. Потому что женщинам нужно балансировать более тяжелый бедренный пояс, а мужчинам – более тяжелый

плечевой. Такова анатомия мужского и женского тел. Но иногда можно наблюдать, как мужчины, особенно некрупной комплекции, излишне, нарочито при ходьбе оставляют локти специально дальше от туловища. Будто бы их плечевой пояс настолько мощный, что нуждается в усиленной балансировке. Избыточная балансировка за счет отставления локтей не нужна для ходьбы. Это подсознательный сигнал, с помощью которого мужчина старается дополнительно акцентировать свою мужественность, придать фигуре более внушительный вид. Ну, а о том, что манекенщиц специально учат правильно балансировать развернутыми запястьями при ходьбе – известно всем. Это тоже язык тела, передающий дополнительные сигналы женственности.

Между тем язык поз и движений человека может посылать сигналы не только биологической, но и культурной природы. К примеру, поза лотоса может быть знаком индийской культуры. А сидение на корточках на остановке – признаком принадлежности к уголовному миру, так как эта поза вышла из тюремных камер и распространилась по каналам блатной моды в подростковой субкультуре.

В целом язык тела включает четыре способа передачи информации.

1. Жесты – способ знакового использования рук. Можно, например, призывно махать рукой из другого конца зала, привлекая внимание. Можно показывать рост и другие размеры рукой от пола или двумя руками – размер пойманной рыбы. Можно покрутить рукой у виска или сделать раздражительный отмахивающийся жест. Аплодисменты также являются жестом, означающим приветствие или благодарность. Один-два хлопка в ладоши – способ привлечь внимание. Во многих языческих религиях хлопками привлекали внимание богов перед молитвой или жертвоприношением. Собственно, отсюда и пошли современные аплодисменты. С древних времен нашего, русского

язычества до нас дошла детская игра «ладушки». Вообще, арсенал значений, которые передавались и сейчас передаются с помощью хлопков ладонями, – огромен. Это и понятно: хлопок ладонями – один из немногих жестов, способных производить звук, причем громкий.

Некоторые жесты, которым специально присвоены определенные значения, следует отнести ко вторичному языку. Это не только жестовый язык глухонемых, но и профессиональный жестовый язык. Например, у такелажников (специалистов погрузочно-разгрузочных работ) покачивание кулаком с большим пальцем вверх означает вира (поднимай), а с большим пальцем вниз – майна (опускай). Телеоператор (или режиссер), когда видит, что хронометраж репортажа истекает, подает своему тележурналисту особый знак – вращает перед собой кистью с вытянутым указательным пальцем, как будто рисует круг. Это означает: закругляйся. Летчики или танкисты, когда надо дать команду заглушить мотор или остановиться, скрещивают руки на груди; это означает: стой или выключай двигатель. Когда надо заводить двигатель, командир переднего танка вращает рукой над головой и делает завершающую отмахку вперед. Это означает: заводи, вперед. Командир разведчиков, когда надо дать команду остановиться и затихнуть, выбрасывает над собой кулак прижатыми пальцами вперед.

Заметно, что все эти жесты используются в ситуациях, когда люди по какой-то причине не могут передать сообщение обычным языком. То есть жесты вторичного языка замещают знаки обычного языка. Тогда как жесты первичного языка, ничего не замещают, а прямо выражают эмоцию или какое-то значение.

Сходны с жестикულიцией знаки, подаваемые движением головы. Самые распространенные – кивание, кивок, покачивание, которые выражают согласие, понимание, отрицание. Сходны по своей семантике с жестами движения плечами. Например, человек

может пожать плечами – выразить недоумение или сообщить: не знаю.

2. Мимика – способ использования выражения лица. Человек способен различать и интерпретировать тончайшие движения лицевых мышц. Положение или движения деталей лица выполняет знаковые функции: брови могут быть приподняты в удивлении, гневе, страхе или приветствии. Чтением лица – физиогномикой – занимался еще Аристотель.

Мимика как способ общения присутствует и у высших животных – человекообразных обезьян. Однако хотя их гримасы порой и похожи на человеческие, но выражают зачастую другие смыслы. К примеру, оскал, который мы могли бы посчитать улыбкой, у обезьян выражает угрозу. Обезьяна попросту поднимает десны и демонстрирует клыки. Точно так поступают многие млекопитающие – собаки, тигры, волки и так далее. Кстати, такой же знак угрозы видимо, был свойственен когда-то и человеку – у некоторых первобытных народов оскал также является не только улыбкой, но и знаком угрозы или ожесточения. Клыки для них подсознательно еще являются боевым оружием. Да и в нашей культуре хранится память именно о таком значении этой гримасы: фразеологизм показать зубы означает «продемонстрировать некую угрозу или сопротивление».

К мимике следует отнести и сигнализацию глазами. Известно, как кокетничают, стреляя глазками, женщины. Моргнув ресницами, можно сказать да. Прямой, открытый взгляд глаза в глаза считается знаком сильного и свободного человека. Такой взгляд в глаза тоже имеет биологические корни. В животном мире и у первобытных народов прямой взгляд в глаза часто является вызовом. Известно, к примеру, что гориллы терпят людей возле себя, но при этом человек не должен глядеть вожаку в глаза, поскольку вожак воспримет это как претензию на его статус, на лидерство в стаде. Были случаи, когда самец гориллы нападал на

телеоператора, воспринимая блеснувший объектив телекамеры как прямой взгляд в глаза, как вызов. И по сей день прямой взгляд в глаза считается смелым, открытым; известно также, что люди отводят глаза, когда робеют или не уверены в себе.

3. Положение тела – способ держать себя. Считается, что расслабленное положение свидетельствует о доверии к собеседнику. Многие в семиотике тела также восходит к природным инстинктам. Напряженность в стрессовой ситуации (например, наедине с преступником) напоминает поведение животного, которое почуяло к хищника.

Знаки, передаваемые телом, весьма важны при первой встрече, когда какие-либо аспекты личности, характера еще не успели проявиться. Так, во время собеседования при приеме на работу рекомендуется сидеть прямо, не развалившись на стуле, чтобы продемонстрировать заинтересованность, смотреть в глаза собеседнику, но не очень настойчиво. Мы можем также различить агрессивное положение тела, когда человек напряжен и готов к движению, а его тело подано чуть вперед, словно готовится к броску. Такое положение тела словно сигнализирует нам о возможной агрессии.

Расположение тела в пространстве также может быть информативным. Например, известен феномен личного пространства, который в европейской культуре составляет от 80 см до 1 метра. Близкие люди могут в буквальном смысле «подпускать» друг друга ближе, вплотную. Люди, мало знакомые или связанные лишь официальными отношениями, предпочитают находиться друг от друга на несколько большем расстоянии. Иными словами социальная дистанция прямым образом и буквально воплощается в пространственной дистанции между личностями. Так что расстояние до собеседника само по себе также может быть маркером, обозначающим восприятие социального статуса и взаимоотношения собеседников.

Известно также, что в разных культурах укоренились разные представления о личном пространстве. На Востоке предпочитают, чтобы дистанция между собеседниками была больше. Если общение американца и японца записать на видео, а потом прокрутить в ускоренном режиме, то создастся впечатление, что американец напрыгивает на японца, а тот, наоборот, отпрыгивает. Потому что для американца допустимая дистанция между собеседниками гораздо меньше, чем у японца, американец старается ее сократить. Японец же, наоборот, отодвигается, старается сохранить дистанцию. Есть и другие различия в культурах, связанные с положением тела. Например, американцы считают нормальным стоять боком друг к другу во время разговора, у нас же это может быть воспринято, как знак неуважения.

4. Тактильная коммуникация: прикосновения, похлопывания и т.п. Использование тактильных элементов коммуникации также говорит о взаимных отношениях, статусе, степени дружбы между коммуникантами. У близких людей их взаимоотношения выражаются в объятиях, поглаживаниях, поцелуях. Товарищеские отношения могут выражаться рукопожатиями, похлопываниями по плечу. Подростки, ровно как детеныши животных, бывает, имитируют потасовки – они в игровой форме ведут борьбу за лидерство. Такие их отношения выражаются в тычках, пинках и захватах.

Разумеется, каждый вид прикосновения уместен в определенной ситуации и только в определенной ситуации может передавать какой-то смысл, то есть восприниматься как проявление коммуникативного намерения. В лермонтовской «Княжне Мэри» Печорин, помогая Мэри перебираться через горную речушку на лошади, невольно касается руки княжны. Это прикосновение пронзает их словно током, оно символизирует для

обоих особые отношения. Точно такое же прикосновение между пассажирами в автобусе вряд ли будет истолковано как знак.

Иными словами, знаки, передаваемые многими невербальными средствами коммуникации (мимикой, позой, прикосновениями), не столь однозначны, как слова естественного языка. Эти знаки чаще всего интерпретируются с учетом ситуативных факторов, то есть условий, в которых они использованы. В человеческом общении известны и другие средства невербальной коммуникации. К ним можно отнести, например, одежду и украшения. Если, скажем, сотрудник пришел на работу в особо торжественной одежде, то любой из нас может по этому знаку предположить, что у него сегодня День рождения или важная встреча; иначе говоря, какой-то важный день. Он сигнализирует о своем особом дне своей особой одеждой.

Одежда как средство сообщения очень успешно используется в политике.

Опыт политиков служит хорошим примером для использования такого средства общения, как стиль в одежде, любым руководителем. Руководитель всегда выглядит более официально, чем рядовые работники – галстук, дорогой костюм, дорогие аксессуары подчеркивают его социальный статус. И это важно для соблюдения правил иерархии, то есть, по сути, для поддержания порядка. Руководитель своим внешним видом сигнализирует о своем статусе. Если посторонний человек приходит в трудовой коллектив, он зачастую по одежде может определить, кто тут начальник.

В то же время иногда руководителю, как и политикам, следует облачаться в рабочую одежду, посылая своим подчиненным тем самым сигнал рабочего и творческого единения. Точно также можно использовать и неформальную одежду, надевая джемпер и джинсы для участия в вечеринках и коллективном досуге компании. Тем самым руководитель может сообщать о своей

близости к простым сотрудникам, подчиненным, что очень важно с точки зрения регулирования психологического климата в коллективе.

7.2. Основные особенности систем невербального общения

Специалисты считают, что, общаясь с человеком, мы более половины (по разным источникам – от 50 до 90%) получаем посредством неречевых знаковых систем.

Функции невербальной коммуникации:

- 1) дополнение и замещение речевого высказывания;
- 2) регуляция межличностных отношений;
- 3) репрезентация эмоциональных состояний;
- 4) обмен ритуалами;
- 5) регуляция самопредъявлений.

Факторы влияющие на невербальный язык:

- национальная принадлежность (одни и те же жесты у разных народов могут иметь различные значения);
- состояние здоровья (у человека в болезненном состоянии меняются взгляд, звучание голоса, жесты обычно более вялые, хотя есть заболевания, сопровождающиеся повышенной возбудимостью, эмоциональностью);
- профессия человека (слабое рукопожатие не всегда проявление слабости: может быть, профессия требует беречь пальцы);
- уровень культуры, который влияет на систему жестов, представление об этикете, правильном воспитании;
- статус человека (чем выше стоит он по иерархической лестнице, тем более скуп на жесты, больше оперируя словами; жесты становятся более утонченными);
- принадлежность к группе (групповые традиции, нормы, правила могут существенно модифицировать пантомимику члена группы);

- актерские способности (многие умеют играть не только словами, но и невербальными знаками);
- возраст (в раннем возрасте одно и то же состояние может выражаться разными жестами; кроме того, с возрастом может снижаться скорость движений);
- сочетание невербальных знаков (обычно состояние передается не одним, а несколькими элементами пантомимики. При нарушении гармонии между этими элементами складывается впечатление неискренности);
- возможность проявить и воспринять невербальные средства общения (физическая преграда между партнерами затрудняет их полноценное восприятие).

Таким образом, все системы невербальной коммуникации существенно дополняют речевое воздействие, как усиливая его, так и ослабляя. Кроме того, именно невербальные средства общения представляют информацию о душевном состоянии, настроении собеседника, отношении к партнеру и к обсуждаемой проблеме, помогают выявить намерения его участников.

Классификации систем невербальной коммуникации.

1) по анализаторам:

- зрительная (зрение);
- акустическая (слух);
- тактильная (осязание);
- ольфакторная (обоняние (запахи));
- кинестетическая (другие виды ощущений и эмоций);

2) по модальностям (способ обработки информации):

- визуальная (зрительные образы);
- аудиальная (слуховые образы);
- кинестетическая (различные виды ощущений);
- дискретная (схемы, таблицы).

Визуальная система (оптическая система, кинесика) общения включает в себя: мимику, жесты, позы, походку, кожные реакции

(покраснение, побледнение, потоотделение), пространственно-временную организацию общения (дистанция между партнерами), контакт глазами (визуальный контакт), вспомогательные средства общения, подчеркивание или сокрытие особенностей телосложения (признаки пола, возраста, расы), использование средств преобразования природного телосложения (одежда, прическа, косметика, очки, борода).

Рассмотрим основные характеристики этой системы.

Мимика. Она классифицируется на основе ведущего признака (лба, глаз, рта).

Виды мимики:

- сильная – слабая;
- неопределенная – красноречивая;
- беспорядочная, судорожная, гармоничная;
- разнообразие мимических картин, быстрота смены мимических формул, способность передавать нюансы;
- стереотипная, индивидуальная.

Жесты – движения рук или кистей рук. Вот их классификация:

1. Коммуникативные – понятны без речевого контекста и имеют собственное значение в общении:

- приветствия и прощания;
- угрозы, привлечения внимания, подзывающие, приглашающие, запрещающие;
- оскорбительные, дразнящие, встречающиеся в основном в общении детей;
- утвердительные, отрицательные, вопросительные, выражающие благодарность, примирение;
- прочие, встречающиеся в различных ситуациях межличностного общения (например, жест, передающий готовность ответить на заданный преподавателем вопрос или нежелание

выполнять, совершать то или иное действие; жест, означающий конец работы, победу).

2. Подчеркивающие – как правило, сопровождают речь и вне речевого контекста теряют смысл.

3. Модальные – выражают оценку, отношение к предметам, людям, явлениям окружающей среды:

- одобрение, неудовольствие, ирония, недоверие;
- неуверенность, незнание, страдание, раздумье, сосредоточенность;
- растерянность, смятение, подавленность, разочарование, отвращение, радость, восторг, удивление.

Горизонтальные жесты, как правило, воспринимаются позитивно.

Вертикальные – подавляют и воспринимаются негативно.

Поза – это положение человеческого тела, типичное для данной культуры, элементарная единица пространственного поведения человека.

В целом позы выполняют в общении две функции:

- расчленять поток речи на единицы;
- регулировать межличностные отношения в диадах.

Изменения позы, их синхронизация свидетельствуют об изменениях отношений между общающимися.

Походка имеет ряд характеристик: ритм, скорость, длину шага, давление на поверхность. К ней также относят элементы движения при ходьбе, например: положение носков, движения рук, плеч.

Характер походки связывается людьми с физическим самочувствием, возрастом, с состоянием человека.

Функции походки:

- индикаторная (свидетельствующая о текущем состоянии субъекта);
- коммуникативная (регулирует пространство общения);

- социальной стратификации (система признаков и критериев социального расслоения, неравенства в обществе; условия, при которых социальные группы имеют неравный доступ к таким социальным благам, как деньги, власть, престиж, образование, информация, профессиональная карьера, самореализация и т. п.) и т. д.

Быстро ходят, размахивая руками, люди, которые имеют ясную цель и готовы немедленно ее реализовать.

Руки в карманах, даже в теплую погоду, держат те, кто повышенно критичен и скрытен; как правило, им нравится подавлять других людей.

В карманы часто засовывают при ходьбе руки и те, кто находится в угнетенном состоянии, но при этом предпочитают смотреть под ноги, не поднимая взора вверх или в том направлении, куда они идут, как бы рассматривая, что там внизу, под ногами.

На бедрах руки держат те, кто похож на спринтера, он хочет достичь своих целей кратчайшим путем и за минимальное время.

Высоко поднят подбородок, руки двигаются подчеркнуто энергично, ноги словно деревянные – это присуще людям самодовольным, несколько заносчивым, с расчетом произвести впечатление. Свойственно лидеру, за которым – на шаг сзади следуют подчиненные.

Визуальный контакт – изменение ширины зрачков, степени открытости глаз, направления и движения взгляда в процессе общения.

Люди, склонны к зрительному контакту в большей степени тогда, когда они слушают, чем когда говорят.

Прямой зрительный контакт указывает на готовность участвовать в деле, которым люди собираются заняться вместе.

Частый или устойчивый зрительный контакт означает доверие, т. е. заинтересованность и готовность добросовестно

относиться к обсуждаемой проблеме. Важное значение имеет не только, как часто смотрит собеседник в глаза другому, а в какой момент он перестает это делать или, наоборот, начинает.

Контакты глаз резко возрастают, взгляд становится напряженным, силовым, когда человек агрессивен, озлоблен или защищается.

Когда партнер смотрит искоса, украдкой, это может говорить о его подозрительности или сомнениях.

Человек отводит глаза тогда, когда задал вопросы, от которых он чувствует себя неудобно, ощущает вину.

Пустой, отсутствующий взгляд, указывает на утомление или угасание интереса к теме разговора. В этом случае необходимо изменить темп, ритм, эмоциональную окраску разговора, чтобы возродить интерес к нему, или разговор следует прекратить.

Зрачки увеличиваются в четыре раза по сравнению с нормальным размером при волнении.

Зрачки сужаются когда, человек сердится, его отношение к ситуации негативно.

Когда человек пытается скрыть какую-нибудь информацию или лжет, то его глаза встречаются с глазами собеседника менее одной трети всего времени разговора.

Если человек смотрит на партнера более двух третей всего времени разговора, то он или находит партнера весьма интересным и привлекательным (и в этом случае его зрачки увеличены),

Важным является не только промежуток времени, в течение которого смотрят на вас, но также и та область лица и тела, на которую он устремлен.

Бизнес взгляд, устремленный в район лба собеседника, создает серьезную атмосферу, бизнес настрой.

Светский взгляд, устремленный ниже уровня глаз собеседника, способствует созданию атмосферы непринужденного общения. Во время различных вечеров и приемов собеседники

чаще всего обращают внимание на треугольник, который расположен между глазами и ртом человека.

Интимный взгляд устремлен в район между грудью и глазами. Человек, который воспринимает этот взгляд, как правило, отвечает таким же.

Взгляд поверх очков. Человек, на которого смотрят подобным образом, может подумать, что к нему относятся критически и попытаются каким-то образом оценить.

Взгляд искоса, когда соединяется со слегка поднятыми бровями или улыбкой, то это говорит об интересе и очень часто используется как сигнал ухаживания. Если же он соединяется с нахмуренными бровями или же опущенными уголками рта, то это говорит о подозрительном или критическом отношении.

Взгляд устремленный в какую-то определенную точку, иногда выражает смущение, стеснение, стыд, недостаток знаний, уверенности.

Взгляд снизу вверх может свидетельствовать о скрытности, коварстве, незаметном подглядывании снизу.

Быстрые, короткие, повторяющиеся взгляды – сигнал к установлению контакта.

Стремление избежать взгляда – один из признаков затруднений и барьеров в общении.

Пристальный, неподвижный взгляд тоже может характеризовать возникшие трудности.

«Язык» глаз проявляется в степени их открытости, направлении взгляда, движении.

Степень открытости глаз Слишком широко открытые («вытаращенные») глаза свидетельствуют об усилении оптической привязанности к окружающему миру. Часто одновременно широко раскрыты рот и нос (раздутые ноздри). Это происходит, когда человек бессознательно хочет получить максимум стимуляции, чтобы не ускользнуло даже самое мельчайшее: при

удивлении, неожиданности, озадаченности, удивленном восхищении; при возникновении вдруг наивысшей радости; при испуге, ужасе (при шоке такая мимическая картина застывает на некоторое время); при огромном любопытстве, напряженном ожидании, жажде, в уменьшенной форме проявляется при надежде или сильном стремлении («глазеть», «смотреть, открыв рот», «пожирать глазами»); при тотальной беспомощности, неспособности понять, полной наивности; при пришедшем вдруг понимании; как предостерегающий взгляд при сильном порицании или упреках («прими во внимание», при этом - серьезное, напряженное лицо); при интенсивном ожидании после поставленного вопроса.

Особенности имеющейся ситуации и прочие мимические явления (например, оцепенение или блеск глаз, положение уголков рта, руки в защитной позиции, общее напряжение или расслабление тела и т. п.) указывают на подходящее в данном случае толкование.

Полностью открытые глаза свидетельствуют о высокой восприимчивости чувств и выражают: мечтательность; открытость в случае доверия, проявления наивности; специальный прием - мошенники сознательно «работают» с невинно открытыми, излучающими доверие глазами, стремясь создать впечатление простачка, наивного человека.

Прикрытые глаза, когда верхнее веко прикрывает верхнюю часть глаза, выражают равнодушие, покорность, инертность и даже тупость. Чаще всего это выражает: неподдельное отсутствие интереса, скуку; надутость, высокомерие, чванство, высокое самомнение; инертность, равнодушие, слабость побуждений, покорность; сильное утомление вплоть до истощения.

Закрытые глаза (без особого напряжения) означают: самоизоляцию от внешних воздействий с целью тщательного обдумывания; рассматривание с наслаждением чувственных

образов или мыслей (на концерте, на докладе, в глубоком разговоре, в сауне и т. д.); незаметное выражение согласия или понимания, иногда соединенное лишь с чуть обозначенным кивком головой.

Суженный или прищуренный взгляд (круговая мышца сокращается так, что остается лишь щелочка для зрения, при этом зрительные оси пересекаются в точке, на которую направлен взгляд) чаще всего означает: пристальное наблюдение, напряженное внимание (если это взгляд сбоку, то еще хитрость); высокую степень душевной концентрации; чрезмерную критичность, черствость и недоброжелательность.

Прищуривание только одного глаза, подмигивание чаще всего означает: достижение тайного согласия с кем-то другим; знак кокетства между полами (при этом склоненная набок голова и соответствующая улыбка).

Сверкание глазами (резкое, повторяющееся мигание) может быть сигналом неуверенности, затруднений, нервозности, повышенной возбудимости.

Направление взгляда

Прямой взгляд, с полностью обращенным к партнеру лицом, означает: полный, неподдельный интерес к другому лицу и к делу; человеческое признание другого лица, внимание к нему; ненарушенное естественное доверие, открытость, готовность к прямому взаимодействию без запасных вариантов («прямой характер», «прямой человек»).

Взгляд, направленный вдаль, чаще всего говорит о задумчивости, сосредоточенности, сомнении и колебании.

Взгляд, направленный «сквозь» партнера, означает подчеркнутое неуважение, возможную агрессивную реакцию.

Взгляд, направленный мимо партнера, говорит об эгоцентризме, направленности и нацеленности на себя.

Преимущественно ближайший или дальний «прицел» глаз («смотрящий далеко вперед» или «близко перед собой», «недалекий» человек) во взаимосвязи с направлением взгляда во многих ситуациях разговора имеет очень большое значение. По нему должно создаваться надежное общее впечатление.

Взгляд направлен в неопределенную даль – мысли и интересы сконцентрированы на далеком (непосредственно конкретном) содержании, соответствует спекулятивно-абстрактному мышлению, задумчивости, раздумьям.

Взгляд направлен в бесконечность «сквозь» глаза партнера: своеобразная смесь ослепления и раздражения; вызывающее замечание партнера, сквозь которого смотрят, как сквозь воздух; подчеркнутое неуважение. Наиболее сильно выводит другого из равновесия. Это небезопасно вследствие возможной агрессивной реакции.

Сведение глаз (центрированный взгляд): направленность на конкретную ситуацию или реальность из непосредственного окружения. Означает конкретное мышление, практическую установку, хорошую наблюдательность.

Взгляд, направленный мимо партнера на какую-либо фиксированную точку в пространстве: впечатление разговора с самим собой, нехватка связей с окружающими людьми, направленность на себя вплоть до аутизма.

Взгляд сбоку, углами глаз делает возможным контакт глаз с партнером, в то время как лицо более или менее отвернуто от него. Отсутствие полной отдачи, незаметное тайное наблюдение активного рода, дистанция, скепсис, недоверие – все это обостряется при беззаботном выражении лица и (или) неподвижности его черт и тела. Соответственно: при широко раскрытых глазах: тайный, скрываемый страх; при нормально раскрытых глазах: критический, оценивающий, сохраняющий резервы, тайное любопытство, скрываемая готовность к

действиям; при суженном взгляде: недоверие, угроза, «полностью настороже», «камень за пазухой», предостережение, недовольство («злой взгляд»), нехорошие эгоцентрические намерения, особенно при сильном напряжении; при поднятой с одной стороны брови и горизонтальных складках: своеволие, резкое отклонение авторитетов, порождающее враждебность из-за неуверенности, или из-за непомерного самомнения с отрицающим все пренебрежением; взгляд искоса через плечо: демонстративное пренебрежение, презрение, презрительность.

Взгляд снизу (при склоненной голове) означает при малой напряженности и согнутой спине подчиненность, покорность, услужливость. При более сильном напряжении и легких вертикальных складках на лбу – расчетливую самоотдачу после скрытого наблюдения. При сильном напряжении также может выражать готовность, мобилизацию, доходящую до готовности к борьбе.

Взгляд сверху вниз (при откинутой голове) говорит об чувстве превосходства, истинной гордости, высокомерии, презрении, поисках господства.

При нормальной посадке головы глазные яблоки повернуты вверх – означает: при расслабленности (в лице) и соответствующих условиях глубокие религиозные размышления, восхищение, погружение в высокие мысли; при напряженности (в лице) – особенно, если заметить, что это позирование: попытку изобразить религиозные размышления при приверженности высоким этическим идеалам, создать такую видимость и использовать ее для достижения эгоистических целей.

Уклоняющийся взгляд (всегда уходит, убегает из-за чувства слабости) демонстрирует неуверенность из-за боязливости, слишком большой скромности или робости, какого-либо чувства вины. Типично при знакомствах, когда твердый взгляд одного

никак не может поймать глаза другого. Опускание глаз во время разговора используется, чтобы сделать невозможным контакт глаз.

Движение глаз

Фиксированный взгляд на какой-то объект в окружении - однозначная устремленность к цели («смотреть фактам в лицо»); на человека – уверенность в себе, сознание своих сил и возможностей, обычно неосознанно-критическое рассмотрение других.

Попеременный контакт глазами говорит о подтверждении внимания, уважении к партнеру, полном к нему доверии. Часто встречается у детей и влюбленных.

Жесткий (слишком фиксированный) взгляд, сопровождающийся сужением сектора обзора, означает бесцеремонность, недоверие, иногда проницательность, догадку, чаще всего скрытость, агрессивность.

Фиксированный (слишком твердый), прямой и одновременно суженный взгляд: критическое испытание, основанное на дистанцировании и недоверии, проницательность, бесцеремонность, скрытность, тайные намерения, в том числе и зловредной природы, агрессивность вплоть до садизма: «холодный», «пронизывающий» взгляд используется прокурорами и криминалистами в известных случаях или же, например, бесцеремонными и навязчиво ведущими себя мужчинами по отношению к практически беззащитной женщине.

Подчеркнуто прямой, твердый и сознательно-открытый взгляд: изощренно-уверенный взгляд человека, «прошедшего огонь и воду», демонстративно показываемая открытость здесь лишь средство достижения недобрых целей.

Глаза направлены твердо и на партнера, голова и верхняя часть тела откинута назад: защита при готовности нападения, особенно при напряженности в посадке головы и мимике.

Оценивающе-блуждающий взгляд при движении снизу вверх и в стороны говорит о восхищении (красивыми вещами, произведениями искусства) и даже почитании. Часто при этом присутствует соответствующее выражение восхищения в области рта (характерная улыбка) и глаз.

При движении сверху вниз и в стороны – означает критическое рассмотрение, а подчас и пренебрежение.

Неопределенный взгляд: недостаток ясности в целях, недостаток твердости, постоянства. Типичен диффузный взгляд пьяного у некоторых психических больных: безостановочное движение глаз, непрерывно протекающее до бесконечности.

Спокойный взгляд выражает удовлетворенность восприятия, вдумчивость, рассудительность. Спокойный вялый взгляд говорит о заторможенности, оцепенении.

Беспокойный взгляд свидетельствует о возбудимости, непостоянстве, замешательстве, отвлекающих факторах, отсутствии определенной направленности на восприятие слов партнера по общению.

Бегающий взгляд говорит о болезненной чувствительности и возбудимости, существовании неопределенного чувства угрозы.

Вращение глаз часто бывает после контрольного взгляда, чтобы убедиться, что сигнал воспримут, а также посылаемое украдкой сообщение, что ситуация невыносимо скучна

Акустическая система

Интонация – совокупность звуковых средств языка, организующих речь, позволяет выражать мысли, чувства, волевые устремления.

Акустическая система подразделяется на:

- паралингвистическую систему (просодика) – система вокализации, т. е. высота, диапазон, тональность, высота, длительность, громкость;

- экстралингвистическую систему – включение в речь пауз, а также различного рода психофизиологических проявлений человека: покашливание, смех, плач, вздох, шепот.

Пауза как выразительное средство интонации группирует слова по логическим требованиям. Длительность пауз не является стандартной, всюду одинаковой, наоборот, продуманно варьируя длительность пауз, мы усиливаем их выразительность и естественность.

Ударение – это тонально-силовой акцент, который делается на одном слове в речевом такте.

Мелодия в звучащей речи – изменение высоты голоса, его тональное повышение и понижение.

Тембр – качество звука (его «краска»), позволяющее различать звуки одной и той же высоты, произносимые различными голосами.

Сила голоса – интенсивность напряжения голосовых связок и величина давления воздуха в подсвязочном пространстве. У разных людей она различна: у одних голос сильный, выносливый, способный справляться с большими речевыми нагрузками; у других людей голос слабый.

Итак, выразительные движения выполняют осведомительную и регулятивную функции в процессе общения.

Высокий, пронзительный, громкий или дрожащий голос часто расценивается как признак беспокойства.

Изменения ритма и скорости речи, исчезновение пауз, разрыв слов, неуместный хохот, учащенное или поверхностное дыхание часто рассматриваются как симптом напряженности.

Ускорение темпа речи сигнализирует об интенсивности эмоций.

Говорят быстро в состоянии возбуждения, агрессии.

Замедление речи может указывать на стремление оттянуть неприятный для говорящего ответ, потребность сосредоточиться, подумать и вспомнить какую-нибудь важную информацию.

Голос становится топким, писклявым в состоянии неуверенности, стресса, повышенной тревожности.

Повышенная громкость может порождена чем-то, вызывающим восторг, энтузиазм, приподнятое настроение, радость, удовольствие.

Говорить громко человек может от гнева, испуга, беспокойства, разочарования.

Снижение громкости связано с нежеланием говорящего, быть услышанным другими.

Тихий голос – всего лишь индикатор чего-то. Нужно искать соответствующие причины.

Полезно, если наш собеседник взволнован, затратить несколько минут на обсуждение близкой, но менее значительной темы, чтобы снять напряженность.

Заметив, что громкость речи собеседника кажется не соответствующей ситуации, надо искать причины этого несоответствия.

Тактильно-кинестезическая система

Тактильная система – прикосновения, пожатие рук, объятия, поцелуи. В общении они выполняют функцию одобрения, эмоциональной поддержки. Использование человеком в общении динамических прикосновений определяется многими факторами. Среди них особую силу имеют статус партнеров, возраст, пол, степень их знакомства.

Существуют следующие виды рукопожатий:

- доминирующее - рука сверху, ладонь развернута вниз;
- покорное – рука снизу, ладонь развернута вверх;
- равноправное – рука боком, ладонь развернута к собеседнику.

Похлопывание по плечу, возможно при условии близких отношений, равенства социального положения общающихся.

Когда человек пытается быть убедительным, подключает прикосновение к своему красноречию, дотрагиваясь до руки или рукава собеседника в моменты интонационного ударения.

Если кто-то твердо схватывает вашу руку и поворачивает ее так, что его рука оказывается прямо над вашей, то он пытается добиться физического доминирования. Если же ваша рука оказывается над его рукой, повернутой ладонью вверх, то он демонстрирует желание принять роль подчиненного.

Рука собеседника берется правой рукой, а левой – накрывается – рукопожатие политика.

Пожатие правой рукой с одновременным похлопыванием левой по плечу – допустимо между близкими друзьями, многие политики пожимают руки именно так.

Женщина, выражающая искренние чувства, берет руки подруги в свои и с соответствующим выражением лица выказывает свою симпатию.

Ольфакторная система

Ольфакторная система осуществляет восприятие, передачу и анализ запахов.

Все запахи делят на приятные и неприятные запахи окружающей среды, естественные и искусственные запахи человека. Данная система служит дополнительной характеристикой складывающегося о человеке впечатления.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое невербальные коммуникации?
2. Какие виды невербальных общений вы знаете?
3. Какие основные особенности невербальных коммуникаций?

4. Объясните эту фразу: «Одежда как средство сообщения очень успешно используется в политике».

5. В чем заключаются преимущества и недостатки акустической системы?

6. В чем заключаются преимущества и недостатки тактильно-кинестезической системы?

Список рекомендуемой литературы.

1. Бороздина Г.В. Психология делового общения: учебник для студ. вузов по экономич. спец. - 2. изд. - М.: ИНФРА-М, 2018. – 295 с.

2. Зельдович Б.З. Деловое общение: Учебное пособие. - М: Издательство Альфа-Пресс, 2017. – 456 с.

3. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / Под ред. В.Н. Лавриненко. - 4.изд., перераб.и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 416 с.

4. Журавлев А.Л. Социальная психология: учеб. пособие / А.Л. Журавлев, В.А. Соснин, М.А. Красников. – М.: ФОРУМ-ИНФРА-М, 2016. – 416 с.

5. Морозов А. В. Деловая психология. Курс лекций; Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. СПб.: Издательство Союз, 2000. – 576 с.

6. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. Учебник / Л.Д. Столяренко. — Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 416 с.

ГЛАВА 8. ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ПОИСКА РАБОТЫ: СОПРОВОДИТЕЛЬНЫЕ ПИСЬМА, РЕЗЮМЕ И ПОРТФОЛИО

8.1. Этапы поиска работы

8.2. Письма о приеме на работу

8.3. Как правильно написать резюме и подготовит
портфолио

8.4. Подготовка к собеседованию

8.5. Контрольные письма, звонки и предложения о работе

8.1. Этапы поиска работы

Одно из судьбоносных решений в жизни человека – это выбор места работы. Социальный статус, материальное благополучие, самочувствие и самоощущение человека во многом зависят от того, в какой организации, в каком окружении он будет работать, какую должность будет занимать. Именно с поиска достойной работы начинается или успешно продолжается деловая карьера. В действиях, необходимых для успешного поиска новой работы, выделяют две основных фазы – пассивную и активную.



Рисунок-24. Пассивная фаза для успешного поиска новой работы¹⁹.

¹⁹ <https://marketing.wikireading.ru/1113>

При этом специалисты в области трудоустройства рекомендуют постоянно отслеживать и анализировать информацию о ситуации на рынке вакансий. Ищут работу студенты, чаще всего при этом руководствуясь одной из двух целей: заработать денег и обрести относительную независимость или получить опыт работы по специальности еще до окончания высшего учебного заведения. Ведут поиск работы и выпускники образовательных учреждений с целью продолжения успешной социализации и профессионализации, и квалифицированные специалисты, достигшие своего карьерного либо профессионального «потолка» в рамках одной организации. Причиной поиска новой работы может стать также утрата актуальности в экономике или социальной сфере какого-либо определенного вида деятельности.

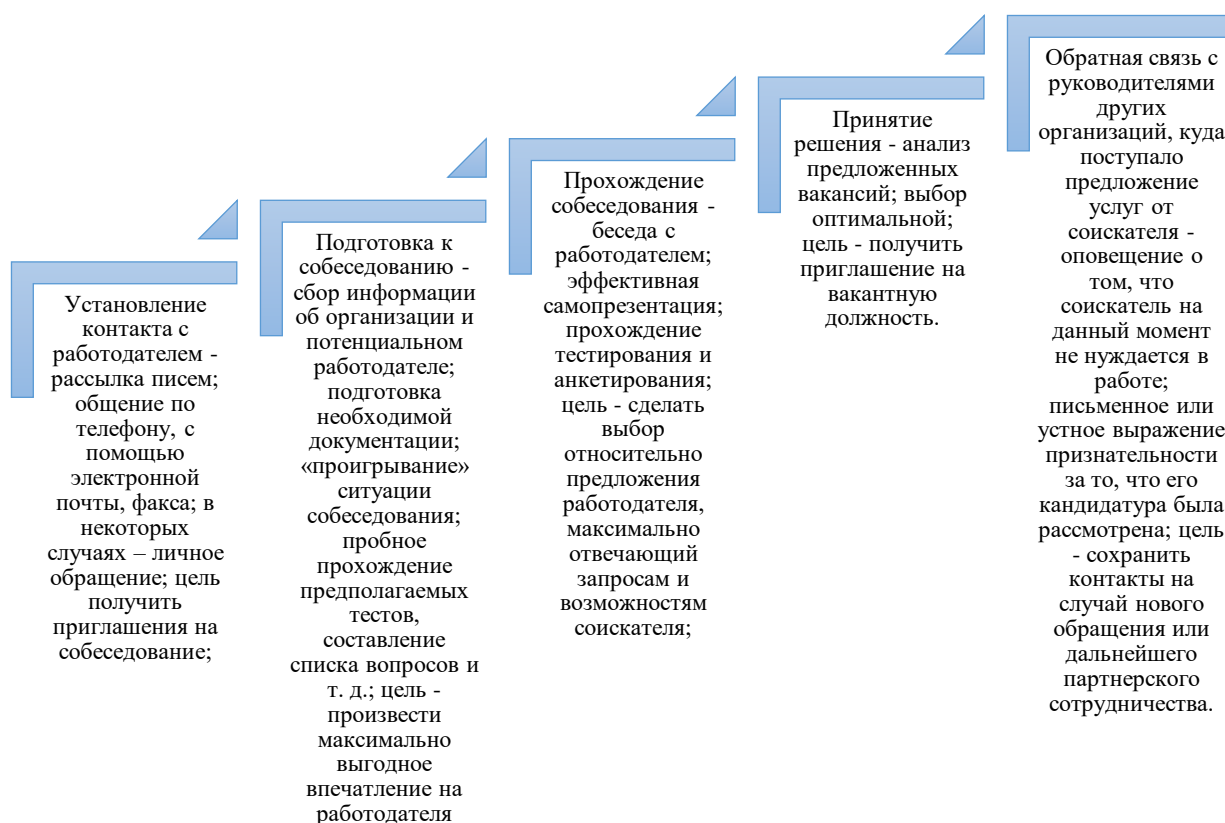


Рисунок-25. Активная фаза для поиска новой работы²⁰.

²⁰ <https://marketing.wikireading.ru/1113>

Для того чтобы поиск работы был успешен, рекомендуют использовать все доступные варианты получения информации о вакансиях и все технологии поиска работы.

Источниками информации соискателю лучше пользоваться одновременно. Это позволит ему хорошо ориентироваться на рынке труда, максимально точно оценивать спрос и предложение, чтобы обеспечить себе выбор наиболее выгодных условий.

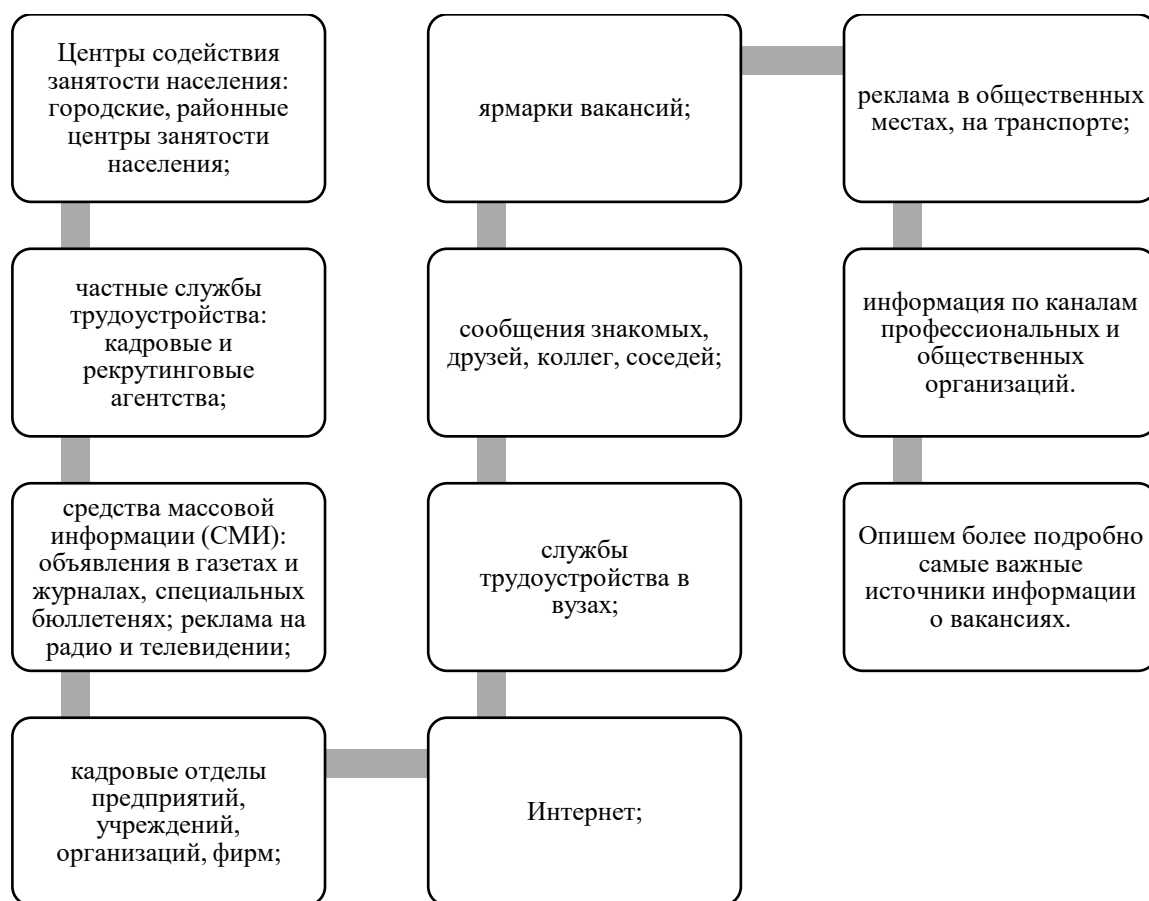


Рисунок-26. Источники информации о вакансиях и их использование²¹.

Центры содействия занятости населения – является важнейшим источником информации о наличии вакансий в регионе, городе или районе. Сегодня она представляет собой эффективно работающую структуру, которая может реально

²¹ <https://incedu.ru/%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%D1%8B/4/856>

помочь человеку, желающему найти работу. Центр занятости населения, а именно местное отделение службы занятости, непосредственно оказывает желающим трудоустроиться государственные услуги в сфере занятости.

Учреждения Центров содействия занятости населения обладают одним из крупнейших по объему банком вакансий, сведения о которых содержат название профессии и должности, название организации, адрес и телефон работодателя, предлагаемый уровень заработной платы, условия труда, требования к специалисту.

Главная задача деятельности Центрами содействия занятости населения – социальная защита населения через содействие в трудоустройстве, и активизация граждан на рынке труда. Реализации этой задачи содействуют:

- ✓ прием граждан, их регистрация в следующих целях: оказание содействия в поиске работы, трудоустройство, признание граждан безработными, профессиональное обучение, назначение и выплата пособий по безработице и стипендий в период обучения по направлению центров занятости населения;

- ✓ а также предоставление материальной и иной помощи безработным гражданам и членам их семей, находящимся на содержании;

- ✓ информирование органов государственного управления, организаций, предприятий и граждан о положении на рынке труда, спросе и предложении на рабочую силу, возможностях трудоустройства и профессиональной подготовки и о других услугах службы занятости;

- ✓ организация и проведение мероприятий по активной политике занятости и специальных программ: общественные работы; содействие трудоустройству испытывающих трудности в поиске работы граждан; содействие временному трудоустройству

безработных граждан и несовершеннолетних граждан в возрасте от 14 до 18 лет в каникулярное время и т. д.;

✓ проведение программ социальной и профессиональной адаптации, оказание психологической поддержки, отбор и направление на профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации безработных граждан и др.

Нужно отметить, что для получения информации о вакантных рабочих местах не обязательно вставать на учет и регистрироваться в качестве безработного. Необходимо прийти в центр занятости и узнать о наличии вакансий по интересующей профессии, а также о возможностях трудоустройства и требованиях, предъявляемых к профессиональным качествам работника.

Все без исключения услуги Центрами содействия занятости населения для всех категорий граждан (работодателей, официально признанных безработных граждан, незанятого населения и др.)

Мнения граждан, обращающихся за помощью в Центрами содействия занятости населения противоречивы. К преимуществам обращения в эту службу обычно относят возможность не прерывать стаж в случае потери работы, получение денежного пособия, переобучение, временную занятость безработных, общественные работы, а также содействие в организации предпринимательской деятельности.

При этом среди людей, ищущих работу, распространено мнение, что только осознание не выигрышности своей ситуации на рынке труда и незнание, что и как делать дальше, заставляет людей вставать на учет в службу занятости. К недостаткам работы Центрами содействия занятости населения часто относят формальный подход к подбору вакансий, отсутствие должного отношения к обратившимся; предложение рабочих мест с понижением социального статуса, с низкой заработной платой и

плохими условиями труда на непрестижных предприятиях; поддержание практики дискриминации отдельных категорий граждан – впервые ищущих работу, людей в возрасте «за 40», женщин с маленькими детьми, инвалидов, людей, имеющих судимость и т. п. Также среди недостатков работы данной службы называют акцентирование их внимания, в основном, на социальной защите, и на выплате пособий и др.

Одним из источников информации о вакансиях, используемых Центрами содействия занятости населения для помощи населению, можно назвать **ярмарки вакансий** – специальные мероприятия, проводящиеся как Центрами содействия занятости населения, так и другими службами, в том числе частными кадровыми агентствами, службами трудоустройства в вузах. Целью проведения таких мероприятий являются более широкое привлечение работодателей к представлению имеющихся у них вакантных рабочих мест, оказание содействия в поиске подходящей работы гражданам, желающим трудоустроиться, и практическая помощь в выборе подходящей профессии выпускникам и неработающей молодежи.

К достоинствам подобных мероприятий можно отнести уникальную возможность для соискателя всего за несколько часов наладить контакт с десятком работодателей и, задав вопросы специалистам, получить информацию о вакантных местах, вместо того, чтобы ездить на собеседования по всему городу, от компании к компании.

Тем не менее, такие мероприятия имеют и ряд недостатков, среди которых следует отметить большое количество хаотично перемещающихся людей, ограниченное время работы ярмарки, которое может быть неудобным для посещения и, как правило, является одной из причин столпотворения в сочетании с ограниченностью площадей. Также не всегда на ярмарках вакансий продуманы маршруты посетителей, зачастую

отсутствуют указатели служб и отдельных участников-работодателей. Ввиду вышеперечисленных особенностей у многих посетителей ярмарок возникает чувство, что им так и не удалось переговорить с нужными специалистами.

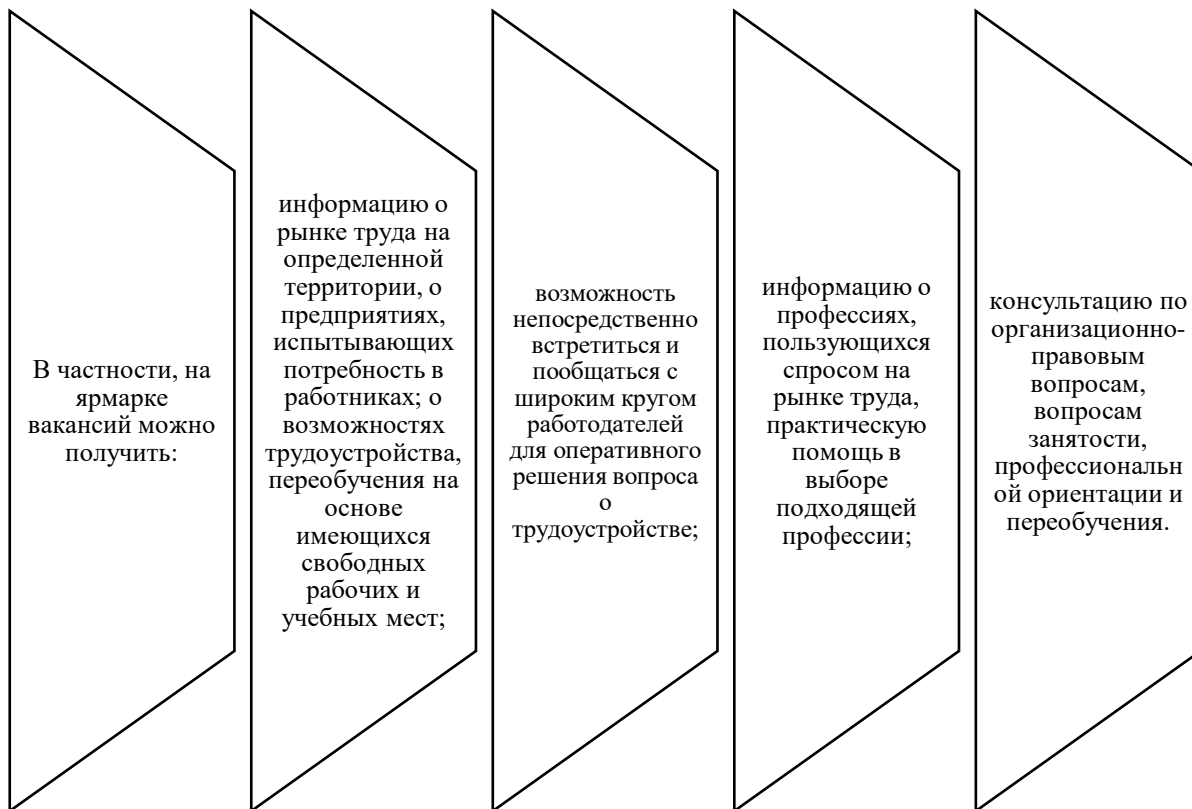


Рисунок-27. Деятельность ярмарки вакансий²².

Ярмарки вакансий можно классифицировать по разным параметрам, но наиболее важный – целевая аудитория. Проводятся, например, ярмарки для молодых специалистов, ярмарки для граждан, имеющих рабочие специальности, ярмарки для специалистов в области информационных технологий или финансов и т. д.

Для студентов и недавних выпускников вузов наиболее эффективным будет посещение вузовских ярмарок вакансий или общегородских ярмарок, проводящийся для молодежи.

²² <http://rspb.ru/trudoustrojstvo-invalidov/yarmarki-vakansij/>

Для эффективного использования предоставляемых ресурсов соискателю нужно до начала работы ярмарки как следует подготовиться:

- получить информацию об участниках ярмарки – работодателях и их вакансиях;
- сформулировать для себя цель поиска работы;
- подготовить само презентационные документы (резюме, портфолио и др.);
- подготовиться к собеседованию по интересующим темам, сформулировать вопросы к работодателю и продумать ответы на его возможные вопросы;
- взять ручку и блокнот для записей необходимой информации при беседе с представителем компании;
- помнить про дресс-код и правило первого впечатления (исключаются огромные сумки, спортивные костюмы и др.).

Соискателям, идущим на ярмарку вакансий, стоит освоить несколько правил:

- приходить следует вовремя, так как представители работодателей к концу мероприятия уже могут устать и не проявить к соискателю должного интереса;
- можно знакомиться со всеми представленными участниками ярмарки, но лучше действовать по заранее намеченному плану и подходить только к интересующим кандидата участникам;
- беседуя с работодателями по интересующим вакансиям, нужно предлагать свое резюме, возможно, заполнять анкету и стараться договориться о собеседовании. Цель соискателя – получить у работодателя принципиальное согласие на встречу;
- соискателям следует воспользоваться услугами психологов-профконсультантов, юристов и других специалистов, присутствующих на ярмарках, а также посетить лекции и семинары, на которые необходимо записываться заранее;

➤ следует собирать все информационные материалы, предлагаемые и доступные (они могут пригодиться не только соискателю, но и его знакомым и близким).

После ярмарки нужно еще раз обдумать полученную информацию, сделать выводы об эффективности реализации собственных возможностей и проанализировать собранные информационные материалы в соответствии со своими целями работы.

Частные службы трудоустройства делятся на агентства по трудоустройству и рекрутинговые агентства. Они выступают в качестве посредников на рынке труда. Задача и тех и других – согласование интересов соискателя и работодателя. Однако между их услугами имеются различия.

Агентство по трудоустройству – это компания, которая занимается поиском работы для соискателя. Иными словами, заказчиком услуг, оказываемых агентством по трудоустройству, является соискатель, и именно с ним агентство по трудоустройству заключает возмездный договор оказания услуг.

Рекрутинговое агентство или агентство по подбору персонала оказывает услуги работодателям. Рекрутинговое агентство заключает договор с работодателем и осуществляет для него поиск и подбор персонала, соответствующего предъявленным требованиям, т. е. в данном случае заказчиком выступает работодатель.

Таким образом, главное отличие деятельности агентства по трудоустройству и рекрутингового агентства по подбору персонала состоит в том, кто является заказчиком услуг агентства и, соответственно, оплачивает эти услуги.

Агентства по трудоустройству. Обращаясь в агентство по трудоустройству, соискатель сразу оплачивает определенную фиксированную сумму (аванс или первоначальный взнос), после чего агентство по трудоустройству приступает к поиску подходящих соискателю вакансий. Оно направляет его резюме на

подобранные вакансии, размещает резюме соискателя в сети Интернет и специализированных СМИ, ведет переговоры с работодателями, организует проведение собеседований и производит иные посреднические действия. По факту трудоустройства соискатель выплачивает агентству вознаграждение в виде процента от своей заработной платы. Агентства по трудоустройству оказывают соискателям также и другие платные услуги: составление, редактирование, перевод и рассылка резюме, проведение различных тренингов, консультирование по вопросам карьеры и поиска работы и др. Стоимость этих услуг может быть включена в первоначальный взнос, либо эти услуги оплачиваются соискателем отдельно как дополнительные.

Агентство по трудоустройству несет определенные обязательства перед соискателями. Объем этих обязательств и предоставляемые гарантии могут различаться.

К достоинствам такого способа поиска работы можно отнести то, что соискатель, в какой-то степени, перекладывает свои проблемы на кадровое агентство, рассчитывая на квалифицированность персонала. В то же время, следует помнить, каким бы квалифицированным не был работник агентства, принимать решение и проходить собеседование соискателю придется самому.

Безусловным недостатком в данном случае является оплата услуг, потому что человек, не имеющий работы, как правило, испытывает финансовые затруднения.

Стоит отметить, что на рынке подобных услуг встречаются и недобросовестные агентства, которые «зарабатывают» не поиском вакансий для соискателя, а «выкачиванием» из него денег. Другой недостаток – наличие посредника между соискателем и работодателем, вследствие чего процесс поиска вакансии осложняется и удлиняется.

Рекрутинговые агентства (агентства по подбору персонала). Рекрутинговое агентство, в первую очередь, несет ответственность

перед работодателем, поскольку именно он является заказчиком услуг агентства.

С соискателями вакансий у этих агентств договорные отношения отсутствуют. Они не обязаны продолжать поиск работы для соискателя, если какая-либо вакансия ему не подошла, либо если работодатель не принял его на работу или расторгнул ранее заключенный с ним трудовой договор.

При этом услуги рекрутинговых агентств для соискателей бесплатны. Агентство по подбору персонала ведет и постоянно пополняет свою внутреннюю базу резюме соискателей, в которую добавляет, как резюме, найденные сотрудниками агентства, так и присланные соискателями. При наличии или появлении заказа на подбор сотрудника на должность, соответствующую резюме соискателя, его кандидатура будет рассматриваться сотрудниками агентства по подбору персонала наравне с другими.

Заботясь о своей репутации, рекрутинговые агентства стремятся не только быстро и качественно выполнять заказы работодателя, но и поддерживать хорошие отношения с соискателями как в случае найма соискателя на работу, так и в случае отказа конкретного работодателя принять соискателя на работу.

Некоторые агентства по подбору персонала оказывают платные услуги соискателям, если сам соискатель обращается в агентство, а необходимая ему помощь выходит за рамки работы менеджеров агентства по вакансиям работодателей. Как правило, такие услуги носят консультационный характер, т. е. сотрудники агентства не осуществляют трудоустройство соискателя, не ищут ему работу, а дают консультации по эффективному поиску работы, предоставляют ему информацию общего характера.

Определенным преимуществом рекрутинговых агентств является то, что наряду с традиционной услугой – рекрутментом, кадровые агентства предлагают также различные варианты оценки

персонала, выведение персонала из штата компании, предоставление персонала на краткосрочные проекты, аналитические исследования рынка труда, расчет заработной платы, аутплейсмент (консультирование и продвижение на рынке сокращенного персонала) и др.

Недостатки рекрутинговых агентств для соискателя в том, что они, в первую очередь, ориентируются на то, чтобы выполнить заказ клиента (работодателя), а не найти работу лично соискателю. Таким образом, данные соискателя будут востребованы только по мере поступления заказа. При этом соискателю придется пройти большее количество собеседований и тестирований, так как перед беседой с потенциальным работодателем обязательным этапом будет собеседование в агентстве, соискателю нужно будет понравиться интервьюеру и наладить с ним эффективный контакт. Кроме того, работу через рекрутинговые агентства все-таки проще найти специалистам с опытом работы.

Средства массовой информации: газеты, журналы, радио, телевидение. Благодаря СМИ можно встретить не только конкретные объявления о приеме на работу, но и различные статьи, интервью и обзоры о новом или расширяющемся бизнесе, в которых могут содержаться полезные для соискателя сведения. Эту информацию следует правильно классифицировать. Существует два способа поиска работы с помощью СМИ.

Поиск места работы с использованием СМИ предполагает обращение сразу ко многим источникам информации: чем больше просмотрено рекламных и информационных объявлений, различных статей, тем более обширная информация о рынке труда и возможностях трудоустройства будет получена.

Читать специализированные газеты – универсальный способ поиска работы. В каждом номере публикуется несколько тысяч объявлений о вакансиях, однако следует помнить, что никакой

ответственности за содержание этих объявлений газеты не несут. Всю информацию соискателю следует тщательно проверять.

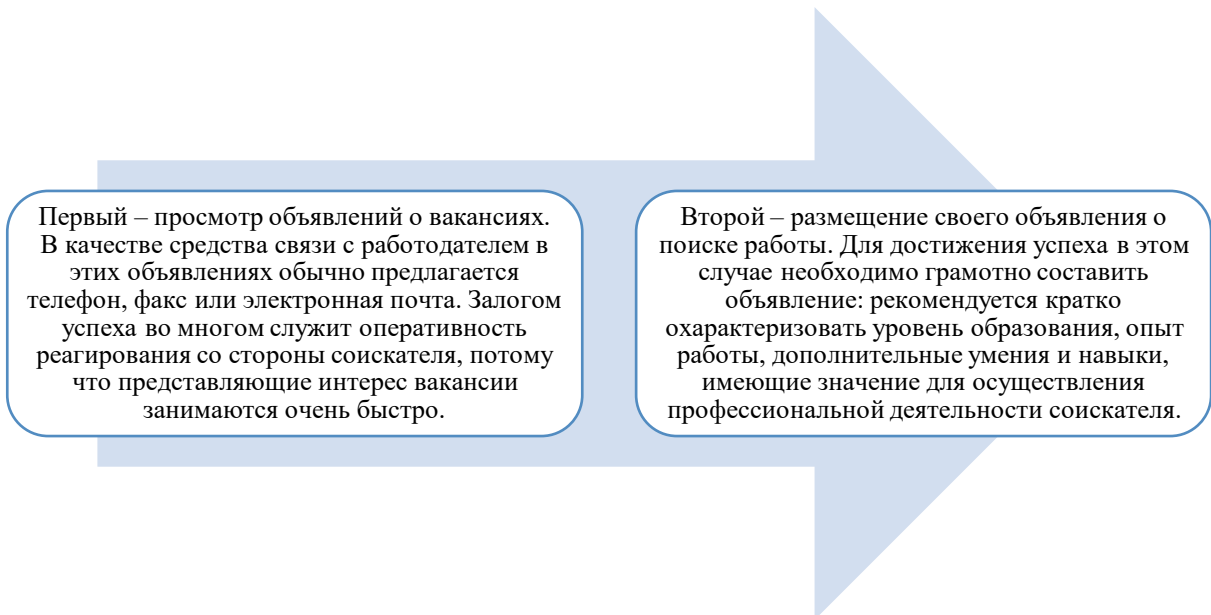


Рисунок-28. Способы поиска работы с помощью СМИ²³.

Кроме просмотра объявлений о вакансиях и размещения минирезюме газеты дают соискателю следующие возможности:

- находить информацию по повышению квалификации или переобучению;
- читать статьи-консультации квалифицированных экспертов по вопросам поиска работы;
- получать разнообразную справочную информацию.

Если вопрос поиска новой работы стоит достаточно остро, то следует покупать и перерабатывать газеты регулярно. Лучше начать с рубрики, где представлены вакансии из интересующей сферы, а также заглянуть в рубрики, посвященные смежным специальностям.

Для структурирования информации специалисты рекомендуют соискателю завести специальный блокнот для записи наиболее значимых моментов для дальнейших поисков и

²³ <http://rspb.ru/trudoustrojstvo-invalidov/yarmarki-vakansij/>

составления плана на будущее. Соискателю следует регулярно просматривать информацию о вакансиях в местных СМИ и давать отклик на интересные объявления. Не надо пренебрегать различными профессиональными газетами, в которых также могут содержаться полезные сведения о возможностях трудоустройства.

Из недостатков поиска работы посредством СМИ стоит отметить, что размещение собственных объявлений о поиске работы зачастую неэффективно. Иногда вслед за такими объявлениями следует шквал звонков, большей частью пустых. Это происходит в том случае, если объявление неправильно составлено и неверно сформулирована цель поиска вакансии.

Кроме того, объявления в СМИ могут содержать много ненужной информации, вводящей соискателя в заблуждение. Большинство объявлений исходит не от работодателей, а от кадровых агентств и агентств по трудоустройству. Многие из объявлений несут «завлекательный» характер, предлагают большие зарплаты, свободный график и низкие требования к кандидатам, обычно за такими объявлениями скрывается банальное распространение различных групп товаров (сетевой маркетинг), но подобные объявления бывает сложно распознать с первого раза.

Однако, несмотря на определенные недостатки неоспоримыми преимуществами данного способа получения информации о вакансиях являются возможность найти работу без посредников, большой выбор работодателей и актуальность публикуемой информации.

Для того чтобы эффективно использовать данный ресурс, специалисты советуют правильно составить объявление, которое должно отвечать определенным требованиям: быть кратким и содержать только выигрышную информацию; данные должны помещаться в объявление только в том случае, если они выгодно демонстрируют достоинства соискателя.

Публикация собственного правильно составленного мини-резюме в газетах является одним из полезных способов взаимодействия с работодателем.

Мини-резюме читают сотрудники служб персонала, руководители компаний, рекрутеры кадровых агентств – именно те люди, которые занимаются набором персонала. Объявление должно содержать информацию о должности, на которую претендует соискатель, о полученном им образовании, опыте работы (если стаж менее года, следует написать «есть опыт работы»), навыках (знание иностранного языка, компьютерных программ, наличие водительских прав). Возраст указывать принято, но не обязательно. Если указывать зарплату, то лучше называть минимальную: «з/п не менее...».

Преимуществом такого способа заявления о себе будет то, что ваше объявление увидит большое количество заинтересованных людей.

К недостаткам можно отнести отсутствие гарантий того, что соискателю позвонят и предложат что-то достойное, возрастает вероятность недобросовестных предложений, сетевого маркетинга.

Интернет. Трудно представить в настоящее время процесс поиска работы без Интернета, который является самым оперативным и объемным источником информации по любым вопросам, в том числе и по поиску работы.

В Интернете можно найти сайт любой интересующей соискателя организации, где могут быть размещены объявления об открытии вакансий. Это может быть основной сайт компании, где нередко бывают соответствующие разделы, например, «Вакансии» или «Работа у нас», либо специально подготовленный сайт, посвященный исключительно вопросам работы, построения карьеры в определенной компании.

Преимущества такого информирования о вакансиях в том, что если потенциальный кандидат пока не очень хорошо знаком с компанией, у него появляется возможность познакомиться с ней поближе на сайте, прочитав соответствующую информацию.

Профессиональные сообщества также используют Интернет для привлечения потенциальных кандидатов. И на сегодняшний день едва ли не каждая сфера бизнеса имеет собственные объединения, клубы, сайты в Интернете. Несомненными преимуществами здесь являются профессиональные объединения, которые нередко одной из важных сторон своей деятельности видят трудоустройство и развитие карьеры членов своего сообщества, поэтому используют объявления на сайте, рассылки и т. п. для доведения информации о кандидате на вакансию до своих коллег. Также соискателю среди членов профессиональных сообществ можно найти и рекомендателей, которые дадут ему вполне объективную характеристику.

Ресурсы Интернета не исчерпываются перечисленными, здесь существует огромное число источников информации о работе практически во всех регионах и городах России, а также странах мира. Ввиду того, что сейчас происходит бурный рост информационных возможностей Интернета в сфере трудоустройства, здесь можно найти большое количество агентств, предлагающих различные вакансии.

Поиск в таком информационном ресурсе предполагает два варианта деятельности.

Первый: разместить свое резюме. Практически все ресурсы предоставляют возможность составления резюме в режиме онлайн. Нужно только заполнить все заданные администратором поля – это поможет работодателю расширить параметры поиска и в результате получить наиболее полное представление о соискателе.

Второй: самостоятельно подобрать вакансии. Поиск работы на таких сайтах отличается тем, что дает широкие возможности для

отбора вакансий по параметрам, важным именно для соискателя (например, сфера деятельности, уровень заработной платы, место расположения компании). При этом следует отметить легкость вступления в диалог с работодателем, даже если он находится в тысячах километрах от того места, где живет соискатель.

Информация о рабочих местах в Интернете очень динамична. Каждый месяц появляются новые серверы, сайты и страницы, посвященные поиску работы и трудоустройству.

Самый простой способ получения информации – воспользоваться любой информационно-поисковой системой (Гугл, Яндекс и др.), задав в поиске слово «Работа». Система найдет адреса всех доступных на текущий день ресурсов Интернета на русском языке, посвященных поиску работы. Большинство из них принадлежит коммерческим кадровым агентствам.

Как правило, возможности этих сайтов позволяют бесплатно просматривать информацию о вакансиях в различных странах, городах, отраслях, фирмах. Некоторые сайты содержат конкретную информацию о вакансиях, включая название должности, название компании, предлагаемый уровень заработной платы, условия труда, требования к соискателю, почтовые и электронные адреса, номера телефонов и факсов работодателей.

На других сайтах контактная информация о работодателе доступна только после общения с соответствующим агентством и оплаты его услуг. Кроме того, большинство сайтов, посвященных поиску работы, дают возможность размещать в своих базах данных резюме соискателей, к которым в том или ином объеме имеют доступ работодатели, заинтересованные в подборе сотрудников. Как правило, доступ к информации о вакансиях и резюме соискателей в режиме чтения является бесплатным для всех желающих, а вот размещение информации о вакансиях со стороны

работодателей и резюме со стороны соискателей на некоторых сайтах требует оплаты.

При работе с ресурсами по поиску вакансий необходимо, зайдя на сайт, зарегистрироваться и выбрать раздел для получения или размещения информации. Как правило, необходимый раздел для соискателя – это «Вакансии», где можно выбирать страну и город, в пределах которых идет поиск работы. Затем в списке предлагаемых специальностей указывается интересующая. После этого соискатель может просмотреть список вакансий по параметрам своего запроса от различных организаций, набирающих персонал.

8.2. Письма о приеме на работу

Граждане, желающие найти или сменить рабочее место, привычно рассылают резюме компаниям с открытыми вакансиями. Специалисты по подбору персонала советуют добавить к нему еще одну деловую бумагу – письмо работодателю о приеме на работу. Оно повысит шансы на то, что резюме соискателя на должность будет рассмотрено.

Письмо о приеме на работу не следует путать с сопроводительным письмом к резюме, в котором излагается краткая просьба рассмотреть его и связаться с его составителем. Такие бумаги тоже имеют смысл при общении с потенциальным работодателем. Однако в этой связке главным является резюме, а дополнительное письменное обращение лишь привлекает к нему внимание.

Цель письма о приеме на работу несколько иная – заинтересовать работодателя не своим резюме, а своей кандидатурой. Резюме к такому письму, как правило, тоже прилагается, однако основные и наиболее полезные сведения о соискателе руководство компании должно получить именно из

сообщения. Для этого его составителю нужно максимально обобщенно рассказать о профессиональном опыте, достижениях, а главное показать, что он может сделать для процветания компании или конкретного отдела.

Однако конечная цель обоих видов писем одна и та же – получить должность в организации, к руководству которой они обращены.

Несмотря на то, что письмо должно заинтересовать работодателя, при его написании следует придерживаться делового стиля. Эмоционально окрашенные выражения, сленговые обороты и, тем более, заискивания здесь неуместны. Нужно придерживаться нейтрального тона, по возможности, не допуская грамматических ошибок. Знание бизнес этики и правил русского языка станет дополнительным плюсом для автора сообщения перед другими претендентами на место.

Письмо работодателю о приеме на работу обычно состоит из нескольких частей:

- *Обращение к адресату.* В данном случае этому пункту придается особое значение. Не нужно делать его безличным: «Уважаемый г-н директор!», иначе возникнет подозрение в «веерности» послания, то есть в том, что аналогичный текст разослан во многие фирмы. Соискателю следует заранее выяснить ФИО руководителя организации и обращаться непосредственно к нему.

- *Пояснительная часть.* Автор письма объясняет цель своего обращения, сообщая, какая вакансия его заинтересовала, и почему он может на нее претендовать. Здесь излишне пересказывать содержание резюме, достаточно выделить ключевые факты, положительно характеризующие кандидата.

- *Побудительная часть.* Здесь указывается, какое действие ожидается от работодателя: приглашение на собеседование, ознакомление с резюме, телефонный звонок или что-то еще.

В заключительной части следует оставить контактные данные – для связи, если руководство проявит интерес к соискателю.

8.3. Как правильно написать резюме и подготовит портфолио

Самый эффективный способ рассказать о себе – это разместить информацию в разделе «Резюме» на различных сайтах по поиску работы.

Резюме – это документ, который позволяет наиболее полно представить свои способности и опыт потенциальному работодателю.

Некоторые агентства придумали весьма перспективную рубрику «Если у вас есть работа», к ней можно обращаться, подумывая о переменах в своей жизни. Как правило, гарантируется конфиденциальность обращения, и нынешний работодатель ничего не узнает о намерениях соискателя.

Чтобы ответить на вопрос – как правильно написать резюме, как написать хорошее резюме, как написать резюме, которое даст Вам преимущества при устройстве на работу, для начала нужно хорошо представлять что такое резюме, и конечно же – хотя бы раз посмотреть на образец резюме. А узнав секрет резюме и умело применяя правила написания резюме – вы получите больше шансов получить желаемую работу.

Итак - что такое резюме. Резюме позаимствовано нами из практики европейского и американского кадрового менеджмента.

Резюме – это первое, что необходимо иметь при поиске работы. Можно сказать, что при устройстве на работу, обязательное предоставление резюме – это один из элементов современных правил делового этикета, но одновременно это одно из самых эффективных средств рекламы на рынке труда.

Резюме – это краткий вывод из сказанного, написанного или прочитанного, сжато излагающий основные положения (толковый

словарь Д.Н. Ушакова). Применительно к поиску работы, **резюме** – это описание способностей человека, которые делают его конкурентоспособным на рынке труда. Оно должно отображать три основных качества, требуемых от сотрудника: образованность, продуктивность и неограниченность способностей.

В некоторых случаях можно встретить аббревиатуру CV (лат. – Curriculum Vitae), в буквальном переводе означает «жизнеописание» или «ход жизни» и представляет собой резюме работников творческих профессий; в нем представлены результаты труда, в то время как места работы не указываются. Стиль резюме чаще направлен на получение конкретного места работы, в то время как CV содержит более подробную и структурированную информацию о карьерном пути человека.

В контексте нашего времени документ, обозначенный CV или «резюме» (франц. resume – краткое изложение основного содержания), не столько описывает профессиональную жизнь соискателя, сколько служит основанием для приглашения на собеседование. Резюме несет в себе много положительного, как для соискателя рабочего места, так и для работодателя. Для соискателя – «это идеальный способ представить себя в наиболее выгодном свете, а для работодателя – своеобразный метод отсева неподходящих кандидатов».

Цель резюме – привлечь внимание к себе при первом, как привило, заочном знакомстве, произвести благоприятное впечатление и побудить работодателя пригласить вас на личную встречу.

Отсюда вытекает *главный принцип написания резюме* – подчеркнуть все положительные моменты и сделать незаметным, насколько это возможно, то, что вашей сильной стороной не является.

Нужно написать такое резюме:

- чтобы потенциальный работодатель воспринял, что такое резюме является источником ваших биографических данных и информации о вашем профессиональном опыте;
- что бы оно давало дополнительные сведения, которые заинтересуют работодателя и позволят подготовиться к проведению полноценного интервью с вами;
- что бы такое резюме отвечало на вопрос, соответствуете ли вы требованиям, установленным работодателем для данной работы.

Резюме, с которым работодатель ознакомился до собеседования, позволяет быстро узнать главное о кандидате, сформулировать дополнительные вопросы и не записывать необходимые данные о кандидате, что сокращает время и повышает эффективность собеседования. Чаще всего кадровые вопросы курируют менеджеры по персоналу, секретари, офис-менеджеры, начальники отделов продаж, и даже главные бухгалтера. Специалисты по подбору кадров пользуются субъективным методом отбора резюме, а также методом отбора по ряду формальных признаков (опыт и навыки работы, профессиональные качества, образование, пол, возраст и т.п.).

В первом случае большое значение имеет субъективное восприятие менеджера, во втором – профессионально составленное резюме, подчеркивающее достоинства и умело нивелирующее недостатки претендента. На основании резюме формируется первое и довольно устойчивое мнение о человеке, которое, однако, субъективно и зависит от стереотипов восприятия людей. Если приглашение на собеседование получить не удалось, значит, резюме по каким-то причинам не привлекло внимание работодателя. Единственный шанс преуспеть с помощью резюме – момент, когда его читают в первый раз.

Как правило, на просмотр резюме затрачивается не более 2–3 минут. Именно поэтому при его составлении используется стандартная форма. По мнению большинства работодателей, очень важно, чтобы информация в резюме была максимально полной и одновременно краткой, а главное, чтобы соискатель во время собеседования мог подтвердить все данные.

Чтобы написать хорошее резюме, необходимо следовать принципу избирательности. Информацию для резюме следует отбирать, исходя из его целей, то есть в резюме стоит включать описание именно тех аспектов вашего опыта, которые значимы для позиции, на которую вы претендуете.

По форме резюме подразделяются на профессиональные (универсальные), хронологические, функциональные, хронологически-функциональные, целевые и академические.

- Чаще всего используется **профессиональное (или универсальное) резюме**, в котором вся информация представляется в блоках. По мнению специалистов, эту форму предпочтительнее использовать тем, у кого с послужным списком все в порядке.

- Если же опыта работы недостаточно, или есть перерывы в трудовом стаже информацию лучше разместить в **функциональном резюме**. Функциональное резюме применяется при описании специфического трудового опыта и круга занятий, когда нет необходимости располагать в хронологическом порядке процесс накопления этого опыта. В нем делается акцент на образовании и специальных знаниях, и навыках. Также эта форма резюме приемлема в тех случаях, когда был большой перерыв в работе или есть необходимость сменить профессию.

Если же главное преимущество – опыт работы, резюме должно быть составлено в хронологическом порядке с перечислением всех мест работы и названий предприятий.

- **Хронологическое или ретроспективное резюме** наиболее подходит специалистам, много лет проработавшим в одной и той же области и желающим в ней продолжать свою деятельность.

- **Хронологически-функциональное резюме** используется наиболее часто для освещения каких-то особых достижений, в нем в то же время сохраняется хронологическая последовательность изложения трудового стажа и образования.

- **Целевое резюме** заполняется тогда, когда внимание сосредотачивается на соискании определенной должности и запрос подкрепляется изложением знаний и способностей.

- **Академическое резюме** используется для поиска профессорско-преподавательской работы. Самостоятельную часть такого резюме составляет перечень научных работ и публикаций, научных достижений, наград и званий.

Самый большой секрет резюме: нужно написать резюме не под кандидатуру соискателя, а под требование конкретного работодателя, с учетом особенностей бизнеса компании.

И поэтому **одно из главных правил резюме:** на каждое новое интервью следует приходить с новым резюме и никогда – без него.

Итак, правильно написанное резюме – ваш помощник в поисках достойной работы, поэтому рекомендуется постоянно развивать собственное умение составлять резюме.

Как написать резюме

Резюме – официальный документ, правила написания которого регламентированы руководством по делопроизводству.

Объем и требования к оформлению резюме

Необходимо продумать несколько вариантов резюме – для отправления по почте (или вручения лично), по факсу, в электронном виде по E-mail. Однако тексты должны быть идентичными. Различаться может оформление – удачно подобранная фотография украсит резюме, но подумайте, как она будет выглядеть, полученная по факсу.

1. Первое незыблемое правило – объем резюме не может превышать одной, максимум двух страниц формата А4, причем желательно, чтобы ключевая информация находилась на первой странице. Если же объем этого не позволяет, то подумайте, какой информацией вы можете пожертвовать. Однако, если у человека большой опыт работы, это создает определенные сложности и ограничения, но при наборе резюме на компьютере, есть возможность обойти это правило: измените размер шрифта, хотя это и не желательно – резюме должно читаться легко.

2. Если резюме занимает больше одной страницы, в конце страниц указывается, что продолжение находится на следующем листе. На всех листах, кроме первого печатается номер листа и указывается фамилия.

3. Если по объему резюме получилось на одну неполную страницу, информацию необходимо расположить так, чтобы страница была полностью занята текстом.

4. Чтобы написать «правильное» резюме, необходимо использовать один шрифт, желательно Times New Roman либо же Arial. Множество шрифтов разных размеров нечитабельны! Строгий стиль оформления – неперемное условие. Не стоит также демонстрировать возможности фильтров Adobe Photoshop: резюме – это документ.

5. Что касается размера шрифта, то стандартным для резюме считается шрифт 12-го размера. Необходимо, чтобы все содержимое было одного размера.

6. Каждый раздел резюме должен быть отделен от предыдущего.

7. Заголовки лучше выделять жирным и/или подчеркиванием.

8. Обязательно проверьте правописание (кнопочка F7 в редакторе Word). У резюме с ошибками нет никаких шансов.

9. Резюме должно быть написано простым языком.

10. Для документов такого типа рекомендуется следующая разметка страницы: верхнее поле – 2 см, правое – 2 см, нижнее – 2 см, левое 2,5 см. Допускается сужение поля на сантиметр и вместо стандартного 12-го размера шрифта использование 10-го. В то же время вариант с уменьшением шрифта приемлем только в том случае, если резюме будет отправлено работодателю по E-mail-у или вручено лично. В случае отправления резюме по факсу, размер шрифта меньше 12 лучше не использовать, иначе резюме невозможно будет прочитать.

11. Для резюме используется бумага белого цвета, хорошего качества.

Нестандартное резюме. Если вы решили написать нестандартное резюме, имейте в виду – такая стратегия хороша не во всех случаях. Как руководство к действию она может быть принята представителями творческих профессий, которым «позволено» отходить от стандарта. Что же касается специалистов других (не творческих) профессий – инженеров, водителей, бухгалтеров, и т.п., – то здесь предпочтительнее соискателям оставаться в рамках официально утвержденных норм.

Это связано, прежде всего, с тем, что от специалистов данного профиля требуется точность, скрупулезность и обязательное соблюдение должностных инструкций.

Следует учитывать, что кадровые агентства, как правило, используют присланные им резюме как источник получения необходимой информации о соискателе, поэтому она в «сухом» виде перегоняется в стандартный бланк резюме, в котором «творческие вольности» аннулируются. Если вы присылаете нестандартное резюме непосредственно работодателю, тогда есть шанс, что ваш творческий подход будет по достоинству оценен тем, кому он, собственно и предназначался.

Возможности творчества. Есть несколько стандартных линий, следуя которым можно преобразить резюме в нечто творчески нестандартное.

Фотография. По классическим канонам делопроизводства, фотография должна быть приблизительно такой же, как в паспорте. Но и здесь не существует правил без исключений. Один литературный редактор придумал очень интересный ход – вместо фото на резюме он поместил свой силуэтный портрет, из тех, которые вырезают ножницами.

Дизайн. Можно написать ключевые моменты резюме нестандартным шрифтом.

Эпиграф. Этим средством стоит пользоваться осторожно. Оно столь же эффективно, сколь и непредсказуемо последствиями. Некоторым работодателям не нравится чрезмерное «умничанье». Но, предположим, если соискатель на место менеджера по персоналу в графе личные качества напишет свой девиз: «Ставя на первое место людей, вы никогда не совершите ошибки, даже в вопросах получения денег (Майкл Маркс)» – хуже от этого его резюме не станет.

Зона риска. Доля «нестандартных» составляет приблизительно 0,5% от общего количества резюме. К тому же, далеко не все из них действительно творческие. Используя нестандартный подход к написанию резюме, вы должны быть готовы к тому, что менеджеры по персоналу могут его проинтерпретировать, в том смысле, что кандидат слишком экстравагантен и с ним сложно будет сладить.

Фотография. Фотография не должна превышать паспортного формата (3,5 на 4 см). Естественно, пляжные фотографии, и тем более семейные, впечатывать в резюме не стоит, – этим вы только выразите неуважение к работодателю. Можно выделить три причины, по которым стоит загружать свою фотографию:

1. Резюме, включающее фотографию автора более продуктивно и интересно работодателю.

2. Фото способствует более достоверной идентификации вашей личности.

3. Большинство работодателей делает свое заключение о предоставлении работы соискателю в течение первых 3-х минут после знакомства. Не последнюю роль в первом впечатлении играет внешность. Именно поэтому, имеет смысл познакомить своего потенциального работодателя со своим изображением – либо оно выгодно выделит Вас среди других претендентов, и тогда шанс на получение работы возрастет, либо Вы сразу не подойдете по тем или иным параметрам и тем самым, сэкономите себе полдня, которые бы вы затратили на проведение пустого для вас собеседования.

Несомненно, желательно иметь перед глазами хотя бы приблизительный образец резюме, даже если вы их не раз заполняли. Все равно что-нибудь можно забыть или упустить.

Что такое образец? Орфографическое значение слова «образец»:

- Образец–Показательное или пробное изделие; проба.
- Образец – Способ устройства, вид, форма
- Образец – То (тот), чему (кому) нужно следовать,

подражать

Сам по себе, образец резюме, даже самый хороший образец, никому работы не дает. Но он дает вам представление как можно написать резюме. Поэтому, посмотрев на образец хорошего резюме, можно сразу получить общую информацию о том, как лучше резюме написать.

Собственно, это просто слово «резюме». В последнее время данный документ иногда называют Curriculum Vitae (CV, по-латински «жизнеописание») как это практикуется при написании

резюме на других языках. Данный вариант красивее и точнее по смыслу, но у нас достаточно редок.

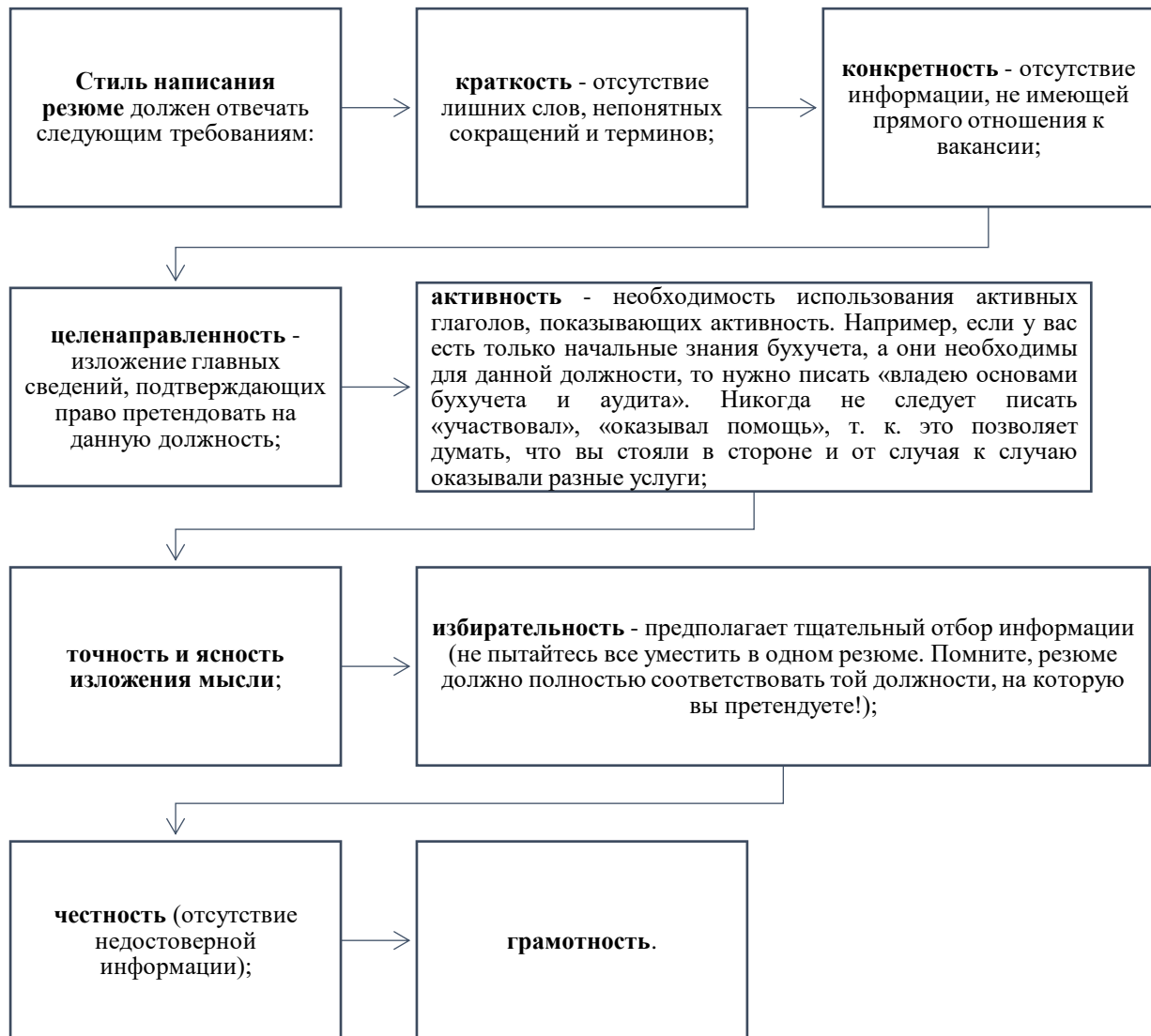


Рисунок-29. Стиль написания резюме ²⁴.

Цель

Краткое описание того, на получение какой должности вы претендуете. Рекомендуется перечислить все должности, которые вы хотели бы занимать. Существующая схема деятельности отделов кадров и кадровых агентств часто оказывается крайне негибкой. Заполненную вами анкету, помещают в папку (заносят

²⁴ <https://studepedia.org/index.php?vol=2&post=59997>

в директорию), в соответствии с вашим указанием «специализации». Попав, например, в «менеджеры по продажам», у вас зачастую нет никаких шансов попасть на рассмотрение в качестве «product manager». Поэтому необходимо указать все вакансии, которые вам интересны. (Однако не стоит растягивать этот пункт более чем на две-три строчки).

Ваше имя, адрес, номер телефона (включая код города), **e-mail** (если он есть).

Образование в резюме молодого специалиста, с отсутствием практического опыта работы или его минимумом (не считая практику), занимает ведущее место. Образование указывается с датами, в обратном порядке:

- 1) основное – вуз (и название факультета) в 20__ – __ гг.;
- 2) дополнительное (параллельное) – второе высшее образование (если оно у вас есть) в 20__ – __ гг.;
- 3) важно сообщить об окончании курсов и прохождении сертификации по специальности. Если вам дорого окончание курсов в соответствии с хобби, включите это в последнюю часть – хобби, но никак в раздел «образование»;
- 4) указывать среднюю школу необходимо только в том случае, если это языковая или другая спецшкола, или если вы закончили среднюю школу с отличием (наличие золотой/серебряной медали);
- 5) важно указать техникум(колледж);
- 6) отметьте также диплом с отличием, дополнительные специальности;
- 7) если институтская (университетская) специализация соискателя соприкасается, хотя бы частично, с интересующей его должностью, можно указать и название выпускающей кафедры;
- 8) если опыт работы недостаточен или отсутствует, как это часто бывает у молодого специалиста, рекомендуется указывать изучавшиеся предметы (особенно те, в которых были достигнуты

наибольшее успехи), хорошие и отличные оценки, награды на олимпиадах и конкурсах и т.п.;

9) также необходимо указать наличие публикаций, особенно в специализированных изданиях, изобретения или собственные разработки;

10) важно также не забывать о притягательности слова "государственный" – государственные курсы, государственные награды и т.п.

Трудовой опыт (практика) в обратном хронологическом порядке.

У выпускника, который старательно учился, посещал дополнительные курсы и пытался пробить стажировку, редко когда есть опыт постоянной длительной работы. Если же опыт работы имеется, то описывать его принято в обратном хронологическом порядке и напротив времени и места работы обозначать свои должность и функции, делая упор на профессиональных достижениях. Стажировка и практика засчитываются наравне с опытом работы, а хорошая стажировка стоит нескольких временных подработок.

Работа (практика) указывается также в обратном порядке: сначала настоящее или последнее место работы, потом предыдущее и т.д.

Необходимо указать:

- 1) даты начала и окончания работы (практики),
- 2) наименование организации (нет необходимости указывать в резюме подробный адрес предприятий, на которых вы работали, достаточно будет указать их название и город, в котором они находятся),
- 3) название должности (их может быть несколько, если ваша карьера развивалась успешно),

4) должность и перечислите служебные обязанности – по возможности полно, поскольку именно это часто становится решающим.

Если для человека с большой трудовой биографией рекомендуется указание только последних 3–5 мест работы и период не более 10 лет, то для молодого специалиста важно указать как можно больше (весь) трудовой (практический) опыт работы.

В резюме выпускника важно включить информацию о прослушанных спецкурсах и пройденных тренингах.

Важно также (обязательно) указать производственные достижения на каждой должности, если они были. При описании достижений необходимо использовать глаголы действия, такие как развивал, сэкономил, увеличил или сократил. Желательны предельно конкретные формулировки.

Дополнительные навыки работы.

В этом разделе указывается то, что характеризует вас как работника, но не относится непосредственно к конкретным служебным обязанностям – например:

- наличие водительских прав,
- опыт работы с ПК (сообщая уровень владения компьютером, необходимо уточнить в каких операционных системах и программах вы работали/работаете),
- членство в профессиональных организациях и т.п.

Здесь же может быть отмечено знание иностранного языка, если вы не совсем уверены в свободном владении им. Если уверены – выделите в отдельный раздел, причем желательно указать языковые курсы, если вы их заканчивали.

Раздел «навыки работы» предоставляет соискателю широкие возможности показать, что называется, товар лицом. Важно указать по максимуму все, что имеет отношение к желаемой работе, а остальное – в том случае, если это улучшит ваши показатели. Но лучше, все-таки, не увлекаться – если ваших

достоинств слишком много, потенциальный работодатель может испугаться, что у него не хватит денег на такого ценного сотрудника. Не стоит себя хвалить – только факты. Работодатель сам должен сделать выводы.

Дополнительная информация. Или «хобби» (либо «награды и общественная деятельность»). На Западе этот пункт включается обязательно, поскольку человека часто лучше всего рекомендует общественное положение: клубы, общества, награды и т.д. Так как в нашем обществе такой системы нет, желательно отметить то, что имеет хотя бы косвенное отношение к специальности. Не следует указывать, состоите ли вы в каких-либо партиях, религиозных общинах.

Указание на возможность предоставления рекомендаций

Самих рекомендателей упоминать не стоит, однако необходимо подготовить их список – он может пригодиться на собеседовании.

Дата составления резюме

В заключении необходимо поставить дату составления резюме и подпись. Датирование резюме повышает достоверность заинтересованности в данной работе, старая дата может свидетельствовать о том, что кандидат давно и безуспешно ищет работу.

Резюме на других языках

Основным языком вашего резюме должен быть русский.

Резюме на английском (или любом другом) языке составляется лишь в том случае, если вы претендуете на вакансию в иностранной компании. В российскую фирму или кадровое агентство следует направлять резюме на русском языке. Исключением могут быть резюме специалистов, для которых знание языка является одним из критериев отбора. Но и в этом случае лучше продублировать резюме и предоставить копию на русском языке.

Лучший вариант – составление резюме на двух языках.

К резюме на иностранном языке предъявляются те же требования относительно оформления, грамотности и стилистического единства, что и к резюме на русском языке.

Практические советы по написанию резюме

Чтобы правильно написать резюме, важно быть предельно конкретным в выборе формулировок:

- не следует писать:
- проводил обучение;
- помогал избавиться от ошибок;
- быстро усваиваю новые знания;
- следует писать:
- обучил двух новых служащих;
- освоил новые процедуры в рекордный срок - за две недели.

Не будьте многословны и избегайте пассивных форм:

- ✓ не следует писать:
- ✓ отвечал за выполнение;
- ✓ находил применение;
- ✓ был ответственным за:
- ✓ следует писать:
- ✓ выполнил;
- ✓ эффективно использовал;
- ✓ отвечал за:

Отдавайте предпочтение позитивной информации:

- не следует писать:
 - разбирал жалобы на:
 - препятствовал снижению доли продаж;
 - перешел с должности:
- следует писать:
 - помогал клиентам в:
 - повысил потенциал продукта на рынке;
 - продвинулся на должность.

Концентрируйте внимание на ваших достижениях:

- ✓ не следует писать:
- ✓ проработал там три года;
- ✓ делал дополнительную работу;
- ✓ следует писать:
- ✓ получил повышение в должности;
- ✓ всегда выполнял работу в срок.

Характеристика профессионального уровня:

Внедрял, заведовал, исследовал, контролировал, координировал, обеспечивал, основал, организовал, планировал, предложил, разработал, реорганизовал, решил, руководил, создавал, увеличивал, устранял, участвовал, обучал и др.

Характеристика личных качеств:

Аккуратный, внимательный, дисциплинированный, надежный, искренний, настойчивый, объективный, оптимист, логичный, практичный, предприимчивый, мыслящий, целеустремленный, тактичный, честный, экономный, энергичный и др.

В заключение важно обратить внимание на следующие детали:

➤ Попросите кого-нибудь, кто хорошо владеет языком, на котором написано резюме, проверить его.

➤ В описании настоящей работы используйте глаголы в настоящем времени, например, работаю, проектирую; соответственно при описании предыдущих мест работы используйте глаголы в прошедшем времени.

➤ Будьте последовательны: если вы один раз использовали сокращение, используйте его во всем резюме (но лучше приводить все наименования полностью).

➤ Избегайте длинных фраз и мудреных слов.

➤ Четко выделите необходимые заголовки.

➤ Проследите, чтобы ваше резюме было оформлено в одном стиле.

- Выбирайте стиль, который легко читается (большие поля, не мелкий шрифт, достаточное расстояние между строками и т.п.).
- Используйте бумагу белого цвета хорошего качества.
- Очень важно уместить ваше резюме на одной, максимум, на двух страницах.
- Будьте уверены, что вы сможете подтвердить всю информацию, которую вы включили в резюме.

Основные ошибки при написании резюме. В настоящее время на некоторых кадровых сайтах Интернета можно найти готовые шаблоны резюме, которые достаточно просто заполнить. Однако опытные кадровые работники умеют отличать самостоятельно составленное резюме, над которым автор потрудился, обдумывая и отшлифовывая каждое слово, и резюме, составленное под диктовку.

Кроме этого важно избегать следующих ошибок при составлении резюме:

- несоответствие трудовой биографии, образования, опыта претендента объективным требованиям к должности или выставленным работодателем;
- слишком короткое резюме - непонятно, то ли автору нечего сказать о себе, то ли он – «серая мышка»;
- демонстрация частой смены мест работы без объяснения объективных причин;
- отсутствие указаний на профессиональный рост;
- указание множества различных обучающих курсов и семинаров;
- слишком подробное резюме, содержащее множество ненужной информации и лирических отступлений или проявления неуместного юмора.

Итак, правильно составленное резюме – ваш помощник в поисках достойной работы, поэтому рекомендуется постоянно развивать собственное умение и знать как составить резюме.

Однако резюме – это только документ, он не заменит богатство вашей личности, а значит, необходимо научиться эффективной самопрезентации во время собеседования и интервью.

«К резюме просим прилагать портфолио» – подобную фразу все чаще можно встретить в объявлениях о вакансиях. Как подготовить портфолио? И нужно ли это делать именно вам?

Штрихи к портрету соискателя. В переводе с итальянского портфолио – это всего лишь «портфель с документами», но, как известно, эйчары понимают это слово как «список выполненных работ», позволяющий получить представление о соискателе как специалисте. И это вовсе не обязательно папка с фотографиями, эскизами или вырезками из газет, это может быть и презентация и личный сайт кандидата. Фотографии, публикации, а также видео- и аудиофрагменты – все это добавит необходимые штрихи к вашему портрету. Иногда достаточно просто прикрепить к резюме несколько ссылок на интернет-ресурсы с вашими работами.

А всем ли специалистам необходимо портфолио для успешного трудоустройства? Нет, не всем! А только в тех случаях, если:

- вы представитель творческой профессии (дизайнер, фотомодель, фотограф, преподаватель, архитектор, PR-менеджер и т.д.);
- ваша работа – это создание чего-то принципиально нового (рисунков, дизайн-проектов, статей, кодов, образцов фотосъемки);
- прикрепить портфолио к резюме просит работодатель.

А вот тем, у кого работа связана с четкими инструкциями, законами, циркулярами, портфолио не требуется. Секретари, бухгалтеры, официанты, специалисты-кадровики, системные администраторы успешно могут устроиться на желаемую вакансию без портфолио, только с одним резюме.

В какой последовательности представлять работы в портфолио?

Работы лучше размещать по хронологии – так рекрутеру будут видны все ступени вашего развития как профессионала. Допускается размещение работ по стилю, жанрам или направлениям. Выбрав этот вариант размещения, в начале и в конце портфолио поместите самые удачные примеры с учетом психологии восприятия. Одним словом, можно и так, и так.

Что положить в портфель?

Современный рынок труда пока еще не имеет строгих правил по оформлению и содержанию портфолио. А потому размер «делового портфеля», его содержание, внешний вид – на ваше усмотрение. Например, дизайнеры и художники отдают предпочтение альбомам с макетами работ или CD, web-дизайнеры и программисты «кладут в портфель» ссылки на сайты и скриншоты, представители «пера и слова» «в свой портфель» кладут подшивки со статьями из различных изданий.

В деловом портфолио ни в коем случае не должно быть семейных фотографий. Рекомендация может показаться смешной, если бы рекрутеры не наблюдали в «портфелях» соискателей снимки с подписями: «Я и мой Барсик на даче». Согласитесь, такой снимок вряд ли будет способствовать бизнес карьере. Бесспорно, главное в портфолио – его содержимое. А форма – не более чем эффективное дополнение. Но тем не менее, внешний вид вашего «делового портфеля» может многое рассказать работодателю. К примеру, о вашей организованности, усидчивости, аккуратности. Не забывайте об этом. Самое худшее, что можно обнаружить – это стремление произвести на работодателя хорошее впечатление, используя чужие работы. Не снижайте намеренно уровень своих работ, опасаясь, что впоследствии работодатель всегда будет ожидать от вас только «шедевральных работ». Работодатели люди не глупые, они отлично понимают, что в бизнес портфель люди кладут свои достижения.

8.4. Подготовка к собеседованию

Собеседование с работодателем требует тщательной предварительной подготовки. Общая подготовка включает в себя следующие действия.

1) Заранее ознакомьтесь с информацией о компании, в которую вы идете на собеседование. Подключите все возможные каналы: зайдите на сайт компании в интернете, используйте деловые справочники, прессу или другие источники. Изучите направления деятельности и историю компании (год образования, этапы развития), названия подразделений, запомните информацию о достижениях компании и т.п. Тем самым в ходе беседы с работодателем вы сможете продемонстрировать серьезность своих намерений.

2) Заранее продумайте маршрут, по которому вы будете добираться на собеседование. Время, необходимое на дорогу, рассчитайте с запасом.

3) Приведите в порядок внешний вид и подберите соответствующую ситуации одежду.

Рекомендации к внешнему виду соискателя. Предпочтителен бизнес стиль одежды. Для мужчин: бизнес костюм, рубашка, галстук, ботинки. Для женщин – блузка, жакет, юбка (длиной до середины колена) либо классические брюки, закрытые туфли на невысоком каблуке. Одежда должна быть чистой, выглаженной и удобной, только в этом случае вы сможете полностью сосредоточиться на процессе собеседования. Поэтому не следует надевать на собеседование совсем новые вещи, которые вы ранее не носили.

Тщательно подбирайте аксессуары к своей одежде, их должно быть минимальное количество. У женщин макияж и маникюр должны соответствовать деловому стилю. Ничего яркого,

блестящего и кричащего. Аккуратная прическа должна быть составной частью вашего делового стиля.

С собой на собеседование следует взять следующие документы:

- паспорт (в некоторых организациях имеется пропускная система);
- основной документ об образовании – диплом или аттестат;
- дипломы, удостоверения, сертификаты о прохождении дополнительного обучения, если это связано с предполагаемой вакансией;
- трудовую книжку (при наличии) или ее ксерокопию;
- рекомендательные письма. Молодым специалистам следует в обязательном порядке собирать и хранить все отзывы о прохождении ими разного рода практик и стажировок и предъявлять их на собеседовании вместо рекомендательных писем.

Рисунок-30. Документы требуемый на собеседование²⁵.

Обязательно приготовьте ежедневник или блокнот, чтобы записать информацию, полученную от работодателя; две шариковые ручки, чтобы при необходимости заполнить анкету и делать свои записи; удачную фотографию размером 3*4, она может пригодиться для анкеты; резюме; портфолио для людей творческих профессий.

Наиболее правильно иметь портфолио в двух вариантах – в виде красивой папки и в электронном виде – и демонстрировать свои работы в зависимости от того, как это удобнее работодателю. Портфолио в бумажном варианте представляет собой папку, в

²⁵ <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D0%B1%D0%B5%D1%81%D0%B5%D0%B4>

которую вложены ваше обращение к работодателю (сопроводительное письмо), резюме и ваши работы с минимальными комментариями. Образцы ваших работ должны быть представлены на отдельных страницах.

Содержательная подготовка к собеседованию

Итак, общая часть подготовки к собеседованию завершена. Теперь займемся содержательной частью подготовки. Собеседование – это вид бизнес коммуникации. А, как известно, любая деловая коммуникация производится с определенной целью. Вряд ли можно достичь цели прежде, чем вы ее четко сформулируете.

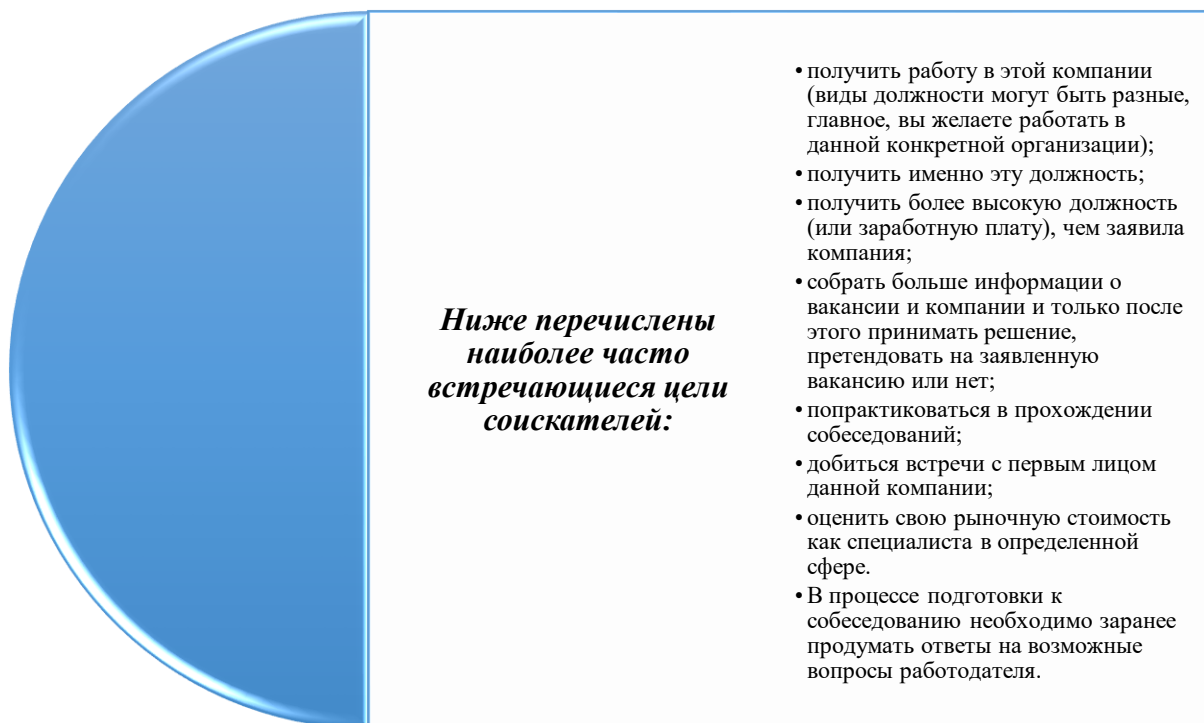


Рисунок-31. Цели соискателей²⁶.

Следовательно, необходимо точно представлять, что вы хотите получить в результате данного общения и что вам придется сделать для достижения цели. Как ни парадоксально, но цели соискателя вакансии, которые он ставит перед собой при подготовке к интервью в компании, могут быть разными.

²⁶ <https://ru.wikipedia.org/wiki>

Наиболее частые вопросы интервьюера

Почему вы выбрали такую работу (компанию, образование)?

Приведите серьезные доводы: возможности роста, полезный опыт и т.п.

Получали ли вы другие предложения о работе?

Если получали, прямо скажите об этом: это повысит Ваши шансы. Разумеется, следует добавить, что данная работа Вас интересует больше.

Проходили ли вы интервьюирование в других местах?

Как правило, можно ответить да, но не уточнять, где именно.

Что вы можете рассказать о своих слабых и сильных сторонах?

Постарайтесь назвать те положительные качества, которые необходимы сотруднику на той должности, которую хотите заполучить вы. Не забудьте упомянуть про трудолюбие, пунктуальность и ответственность.

Какую заработную плату вы хотели бы иметь на данной должности?

Рекомендуется при ответе на данный вопрос назвать сумму, немного превышающую среднюю заработную плату. В том случае, если вы назовете невысокий размер заработной платы, то у работодателя может сложиться впечатление, что у вас заниженная самооценка или вы являетесь плохим работником. Ну, а если назвать, наоборот, высокую заработную плату, то можно произвести впечатление амбициозного и горделивого человека.

Почему вы хотите получить именно эту работу? Почему нам стоит Вас нанять?

От вас ждут подтверждения того, что вы в курсе дел компании. Отсутствие знаний о компании и отрасли является одной из основных причин отказа в приеме на работу.

Как вы представляете свое положение через пять (десять) лет?

Лучше отвечать обтекаемо, например, я хотел бы работать в этой же организации, но на более ответственной работе.

Каковы ваши самые крупные достижения?

Составьте список своих самых больших достижений за последние 5 лет. Где возможно, приведите цифры, чтобы оценить меру Вашего успеха.

Какие у вас есть вопросы?

Следует предварительно продумать, что в наибольшей степени вас интересует в предполагаемой работе. Задавать рекомендуется 3–4 вопроса.

Что бы вы хотели узнать еще?

Никогда не говорите, что у вас больше нет вопросов. Можно спросить о содержании вашей будущей работы, о том, чего ожидает фирма от кандидата на эту должность, почему уволился человек, занимавший эту должность до вас или уточнить что-то, оставшееся неясным из предшествующей беседы.

Расскажите немного о себе.

Для того чтобы предстать перед работодателем в выгодном свете, стоит заранее подготовить самопрезентацию:

1. Прежде всего определите цель этой презентации. Она должна совпадать с целью посещения данного работодателя, о чем мы с вами уже говорили.

2. Самопрезентация не должна длиться более 15 минут. Если работодатель готов слушать вас дольше, нужно продумать, какую информацию можно оставить «про запас».

3. Все, что вы будете говорить, должно быть подчинено вашей цели. Поэтому не рассказывайте о том, что не имеет непосредственного отношения к будущей вакансии.

4. Воспринимать информацию исключительно на слух достаточно тяжело для большинства людей. Поэтому, если ваша профессия не предполагает наличие портфолио, захватите с собой какие-нибудь наглядные подтверждения вашего опыта, образования, достижений. Помимо дипломов, сертификатов, письменных рекомендаций, это могут быть фотографии или, например, благодарственные письма от клиентов. По ходу самопрезентации вы сможете их показывать работодателю.

5. В процессе презентации подчеркните свои личностные качества, которые, с точки зрения работодателя, требуются для успешной работы в данной должности.

6. Если в данную фирму требуется сотрудник с хорошими навыками работы в команде, то во время презентации чаще употребляйте местоимение «мы» и вспоминайте добрым словом своих коллег. Дайте понять, что вы уже были эффективным членом команды единомышленников, что такой стиль работы вам ближе, чем трудовая деятельность под девизами: «Каждый сам за себя!» и «Человек человеку – волк!».

7. Старайтесь говорить таким образом, чтобы ваша речь наилучшим образом воспринималась данным работодателем. Если вы видите перед собой человека эмоционального, обязательно включите положительные эмоции в свою презентацию. Если это человек, более всего понимающий язык цифр, то постарайтесь привести какие-то данные о своих результатах в математическом выражении. Но вся проблема в том, что, скорее всего, какой перед вами человек, вы сможете определить только по ходу собеседования. Поэтому лучше иметь несколько «заготовок», которые вы сможете применить в том или ином случае.

8. По ходу презентации вам придется быть достаточно гибким и внимательным, чтобы адекватно реагировать на изменение интереса работодателя к тому, о чем вы говорите. Возможно, какую-то тему вам придется осветить более подробно, если вы заметили, что интервьюер (или, в нашем случае, слушатель) с особым вниманием отнесся к одной из ваших реплик.

9. В процессе презентации обязательно постарайтесь дать информацию работодателю по всем пунктам, о которых шла речь выше. Еще раз коротко их перечислим:

- профессиональные знания, умения и навыки;
- умение работать;
- мотивация и ее адекватность вакансии;
- личные обстоятельства, позволяющие успешно трудиться, – здоровье, отсутствие вредных привычек, условия жизни, семья и т. п.;

- личностные качества и их адекватность корпоративным нормам компании и должности;

- безопасность для организации;
- дополнительно – способность и стремление получать новые знания, умения и навыки.

10. Обязательно подчеркните в презентации, какие преимущества и выгоды получит компания, если вы станете ее сотрудником. Помните, что любая презентация проводится только с опорой на потребности тех, кому она предназначена.

11. По окончании презентации еще раз подчеркните основную мысль, которая должна быть созвучна цели самопрезентации. После этого поблагодарите интервьюера за внимание к вашему рассказу о себе и предложите задавать вопросы. Если ваша кандидатура заинтересовала работодателя, он, скорее всего, начнет задавать вам уточняющие вопросы.

8.5. Контрольные письма, звонки и предложения о работе

Письмо является более личным обращением, чем резюме, а значит, быстрее проторит дорожку к сердцу работодателя. При этом вы не начинаете знакомство с нервными телефонными звонками и утомительных собеседований, к которым он еще не готов.

Письмо позволяет вам сосредоточить внимание работодателя на главном и решающем факторе приема на работу – ваших преимуществах перед другими кандидатами и дополнительной прибыли, которую вы принесете предприятию.

Письмо быстрее, чем резюме, позволяет заинтересовать собой и подтолкнуть работодателя к приглашению на собеседование, позволяющее лично убедиться в правомерности изложенных в нем фактов.

ПИСЬМО-ИЗВИНЕНИЕ

_____ кому _____

От директора _____

_____ ФИО _____

Уважаемый __ ФИО __

Приносим свои искренние извинения за _____ (невыполненное обязательство) _____.

В связи с _____ (подробно описываем, почему не выполнили обязательства) _____. В связи с причиненными вам неудобствами и в качестве компенсации за них, _____ (компенсирующее предложение) _____.

Надеемся, что в дальнейшем вы останетесь нашим постоянным клиентом.

С уважением, ____ (ФИО директора) _____

Рисунок-32. Образец Письмо-гарантии²⁷.

Письмо не содержит информацию, которая может испортить решающее первое впечатление и оттолкнуть работодателя (возраст, перерывы в работе и т.д.).

²⁷<https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fblog.calltouch.ru>

Письмо, составленное точно и лаконично, будет прочитано полностью, останется в памяти и произведет нужное вам впечатление.

Письма с просьбой о приеме на работу могут быть разных видов: сопроводительные (прилагается к резюме, автобиографии, рекомендательным письмам) или самостоятельные; в виде письма-запроса (без объявления узнать, нет ли подходящих вакансий), письма по объявлению (после объявления о вакансиях), письма-заявления (в заголовке Заявление о приеме на должность...), письма-просьбы.

Бумага для делового письма должна быть белой, хорошего качества, абсолютно чистой и аккуратно обрезанной. Письмо должно быть напечатано на одной стороне листа, через 1–2 интервала, без помарок, желательно без переноса слов; страницы нумеруются, кроме первой, арабскими цифрами.

Складывается текстом внутрь. Обращайтесь непосредственно к работодателю по имени и отчеству. Первый абзац текста письма должен объяснять цель обращения и основания для этого (теле-, радио- или почтовое объявление, предшествующий телефонный звонок или встреча, ссылка на человека, знакомого адресату). Перечислите свои главные профессиональные достоинства по пунктам, число которых не должно превышать пяти.

Ни одного лишнего слова. Посмотрите на свои достоинства глазами работодателя и оцените степень важности каждого из них в отдельности и всех вместе. Свою подпись в конце письма лучше ставить синими чернилами, чтобы создать приятный контраст с напечатанным текстом.

Приложите к письму свою удачную фотографию, чтобы усилить личностный характер обращения.

Тон письма не должен быть заискивающим и просящим, а достойным и партнерским. Не просите, а предлагайте свои услуги.

В предлагаемом далее образце мы представили наиболее распространенную форму написания деловых писем. При этом стили написания могут быть самыми различными: от демонстративно-профессионального (рекламщик пишет в стиле рекламы) до юмористического (чтобы работодатели умирали от смеха). Нестандартный индивидуальный стиль весьма приветствуется.

Писать сопроводительное письмо к отклику на вакансию однозначно стоит. Рекрутеры получают сотни похожих резюме, где чуть варьируется образование и места работы, но в среднем заявки подают кандидаты с близким опытом и навыками. Наличие сопроводительного письма и его качество становится еще одним плюсом в вашу пользу – и почему бы не увеличить их количество?

Умение красиво выражаться и строить предложения (резюме с его пунктами и буллитами не позволяет оценить этот навык). Вашу мотивацию -почему вам интересна именно эта позиция в этой компании (особенно это важно, если вы, всю жизнь проработав в маркетинге, подаёте заявку на продажи). Какой ваш опыт может быть наиболее полезен компании (в резюме может быть масса проектов – вычленив из них те, что особенно характеризуют вас как сильного аналитика, менеджера по развитию, переговорщика или специалиста в ВЭД, может быть не так просто).

Что вы знаете о компании: сопроводительное письмо – единственный способ показать потенциальным работодателям, что вы не отправляете ваше резюме всем подряд, а особенно заинтересованы в этой позиции. Кроме того, в сопроводительном письме можно сослаться на конкретных сотрудников компании, благодаря которым вы узнали о ней, – это поможет создать впечатление, что вы не просто «человек с улицы».

Но вас может посетить вопрос: для чего нужно ещё и писать письмо, если у вас и так прекрасное резюме? Потому что каждая компания ищет лояльных и замотивированных работников, которые не просто проводят время в офисе с девяти до шести, а

заинтересованы в развитии бизнеса, хотят работать именно здесь. Что писать в письме Объем подобного письма должен составлять примерно половину листа А4. Способность уложиться в эти рамки в том числе позволяет работодателю оценить ваше умение чётко и лаконично выражать ваши мысли без лишней воды.

Для отбора подходящих кандидатов на вакантные должности и отсева претендентов, не удовлетворяющих требованиям работодателя, используются различные кадровые процедуры. В традиционный набор входят изучение биографических данных (анкет и резюме), различного рода интервью, психологические и профессиональные тесты, центры оценки и т. д. Как правило, решение о приеме на работу принимается по результатам не какой-либо одной, а нескольких отборочных процедур. Одна из них - проверка рекомендаций соискателя.

Так ли важны рекомендации? Одно время в зарубежной практике широко применялись селекционные программы, предусматривавшие обязательное получение информации о претендентах от тех, кто знал что-либо об их прошлом, предыдущей деятельности и профессиональных компетенциях, в том числе от бывших учителей, работодателей, коллег. Это делалось для того, чтобы узнать мнение других людей о претенденте и проверить достоверность сообщенной им информации. Проверка рекомендаций или послужного списка (Reference Checking) была одним из самых распространенных методов отбора кандидатов в США. Частота использования этого метода в недавнем прошлом составляла 97% для кандидатов извне и 67% для внутрифирменных кандидатов на повышение. Основной причиной отказа от использования этих источников информации стало получение недостоверных сведений.

Нередко человек, дающий рекомендацию в письме, лично или по телефону, преднамеренно вводил в заблуждение того, кто обратился к нему с просьбой. Тому есть несколько причин. Бывшие

работодатели, желая проявить доброжелательность, говорят о тех, кто когда-то работал у них, только хорошее. Те же работодатели, у которых они работают в настоящее время, мечтая отделаться от нежелательных работников, в своих рекомендательных письмах превозносят их до небес. Преподаватели пишут хвалебные отзывы о своих студентах, ибо знают, что это сделает их более популярными в студенческом сообществе.

Джеральд Коул в своей книге «Управление персоналом в современных организациях» так отзывается о рекомендательных письмах: «Влияние рекомендаций на результат отбора изучено слабо. В большинстве случаев рекомендации – это простая формальность. Наиболее вероятная причина того, что они по-прежнему являются составным элементом процесса отбора, – это то, что они:

А) повышают вероятность предоставления кандидатами достоверной информации;

Б) являются прямым основанием для исключения кандидата из кадрового конкурса в случае явных попыток ввести работодателя в заблуждение».

Веской причиной, ограничивающей возможности использования рекомендаций, является то, что многие зарубежные организации больше не хотят сообщать о своих бывших работниках информацию оценочного характера, ибо боятся судебного преследования. Так, уволенный работник может подать в суд на компанию или на ее должностных лиц за клевету или распространение заведомо ложных сведений, если компания сообщит ложную информацию о причине его увольнения. Одной лишь угрозы оказаться втянутым в подобный скандал достаточно, чтобы многие компании отказывались от сотрудничества даже в тех случаях, когда речь идет о проверке наиболее важной информации, сообщаемой претендентами.

Зарубежная пресса регулярно сообщает о прецедентах судебных преследований не только за негативные отзывы, но и за

выдачу незаслуженных положительных рекомендаций. Так, например, в городе Тампа (штат Флорида, США) против Allstate Insurance Company были выдвинуты и удовлетворены судом многомиллионные иски от руководства и родственников людей, погибших на работе от рук неуравновешенного коллеги. Основанием для преследования Allstate в судебном порядке стало рекомендательное письмо, которое было написано с целью избавиться от проблемного работника и которое сыграло немаловажную роль при его новом трудоустройстве. Сложившаяся зарубежная практика не рекомендует компаниям разглашать какую бы то ни было информацию о своих бывших сотрудниках. Исключения составляют лишь даты приема на работу и увольнения, наименование должности и средний доход.

Руководителю ООО «ТОШКЕНТДОНМАХСУЛОТЛАРИ»

Г-ну Ахмедову И. И.

105113Ташкент, ул. Машиносозлар, 5

21мая 2021года

Уважаемый Икрам Икрамович!

Прошу рассмотреть мою кандидатуру на должность секретаря-референта. Мне 25 лет, имею высшее образование, знаю делопроизводство, этикет, оргтехнику, бизнес английский, компьютер (Windows, Word, Excel), печатаю со скоростью 180 уд./мин. Я окончила экономический факультет ТГЭУ, курсы секретарей-референтов, курсы английского языка. Была бы рада получить приглашение на собеседование, чтобы при личной встрече обосновать свои возможности приносить фирме значительную пользу благодаря своей квалификации и высокой заинтересованности в работе. Приложение: резюме на узбекском и английском языках.

Ваша (подпись) Н. Х. Шадиева

Адрес: Ташкент, ул. Машиносозлар, 5, кв.5

Телефон: (097) 111-11-11.

Рисунок-33. Образец письма самостоятельного или сопроводительного (резюме).

При поиске работы можно выделить три варианта обращения по телефону:

- звонок по объявлению в СМИ;
- звонок по рекомендации;
- поисковые звонки (на предприятие или фирму, где может понадобиться работник вашего профиля).

Преимущества этого способа поиска работы:

- инициатива разговора исходит от вас;
- никуда не нужно ходить;
- можно быстро получить ответ;
- это дешево и удобно;
- телефон может быть использован и для наведения справок в организациях, телефоны, которых вы нашли в справочнике;
- можно быстро обзвонить нескольких работодателей;
- звонок по телефону дает необходимую гибкость; даже если вакансия уже занята, можно спросить о будущих вакансиях или других возможностях.

Некоторые правила общения по телефону

1. Перед звонком:
 - тщательно проверьте, как зовут вашего собеседника (недопустимо ошибиться в произношении или ударении);
 - название вакансии, которой вы заинтересовались.
2. Не забывайте, что разговор – диалог, а не монолог. Не старайтесь проговорить на одном дыхании заранее разученный текст.
3. Ваша цель не только сообщить о себе, но и узнать о предлагаемой работе.
4. Телефон обеспечивает лишь ограниченную обратную связь: вы не видите выражение лица собеседника, его жесты, мимику, поэтому, реагируя на его высказывания, старайтесь быть вежливыми и аккуратными.

7 шагов в телефонных переговорах



Шаг 1. Подготовка к звонку.

Человек, пытающийся трудоустроиться, должен четко представлять, чего он хочет: вид, график работы, оплата труда и т. д. Также нужно реально оценить свои возможности. Другой очень важной стороной является то, что Вы должны подумать, чем можете заинтересовать работодателя. Какие вопросы работодатель может Вам задать? Сделайте необходимые заметки и держите их перед глазами во время разговора.



Шаг 2. Начало разговора

Всегда старайтесь выяснить имя того, кто конкретно отвечает за набор новых работников. Знание имени даст вам несколько конкретных преимуществ:
-возможность обратиться к потенциальному работодателю по имени, чем создадите доверительную и благоприятную атмосферу.
-попросите соединить Вас с конкретным человеком



Шаг 3. Преодоление "застона"

Важно не только знать, к кому обратиться, необходимо добиться возможности поговорить с этим человеком. Помните, ваш звонок - неожиданность, поэтому если вы преждевременно раскроете цель обращения первому, кто снял трубку, то ответ почти всегда будет отрицательным, а разговор - законченным. Однако, добиваясь разговора с нужным вам человеком, не стоит говорить, что это личный звонок. Это вызовет опасения. Разумнее сказать, что это звонок по вопросу, связанному с приемом на работу, или просто сказать, что свой вопрос вы можете обсудить только с адресатом звонка.



Шаг 4. Предложение услуг

Представьте свою "домашнюю заготовку". Она заключается в кратком сообщении о ваших рабочих и личных качествах, об опыте, квалификации, интересах, навыках и способностях. Постарайтесь, чтобы рассказ был не очень длинным, но интересным и привлекающим внимание.



Шаг 5. Проявить настойчивость

Ваша речь должна быть построена так, чтобы у работодателя не было возможности "свернуть" разговор. Необходимость продолжать разговор возникает потому, что работодателю нужно какое-то время, чтобы подумать. Обязательно добейтесь согласия работодателя отправить ему экземпляр вашего резюме. Договоритесь, что вы позвоните в фирму после получения там вашего резюме, а также спросите, знает ли работодатель о возможных вакансиях в других фирмах.



Шаг 6. Если Вам отказали

Даже если согласие не получено, попросите позволения позвонить еще раз через некоторое время - месяц или два. Найдется не много людей, которые откажут вам в этом, а вы получаете возможность повторного звонка, где вы упомянете, что уже разговаривали с нанимателем.



Шаг 7. Закончить разговор в позитивном ключе.

Очень важно вежливо и позитивно закончить разговор. Вы должны поблагодарить своего собеседника за потраченное время и за помощь. Если работодатель соглашается взглянуть на ваши документы, представьте их как можно быстрее.

Рисунок-34. Семь шагов телефонных переговоров²⁸.

5. Цель вашего звонка: получить приглашение на собеседование по поводу работы

Перед тем как позвонить. Необходимо иметь перед собой рекламное объявление. Подчеркните:

²⁸ <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=8041>

- Имя человека, с которым вы хотите поговорить, или название отдела, например, отдел кадров.

- Название вакансии, которой вы заинтересовались, и справочный номер, если он имеется.

- Все вопросы, которые вы хотите задать.

Имейте наготове ручку и бумагу, если потребуется что - либо записывать. Будьте готовы ответить на вопросы о себе, своем опыте и почему вас интересует именно эта вакансия. Подумайте о том, что можете предложить работодателю.

Обратите внимание на основные характеристики Вашей речи:

- Темп. Желательно соответствовать темпу речи вашего собеседника.

- Громкость. Говорите нормальным голосом, словно вы просто беседуете, чем четче Вы произносите слова, тем тише можете говорить.

- Интонация. Хорошие интонации, выразительное повышение и понижение голоса, расставляют смысловые акценты, побуждают внимание.

- Паузы. Помогают структурировать беседу и, если делать их в нужных местах, увлекают собеседника. Кроме того, с их помощью вы предоставляете собеседнику возможность обдумать услышанное и ответить.

После звонка:

Кратко запишите результаты разговора на подготовленном листе.

Отметьте:

- что было обещано (и с вашей и с его (ее) стороны);
- что необходимо сделать и к какому сроку;
- следующая встреча (где, когда, для чего);
- другую полезную информацию

Если договоренность достигнута не была, проанализируйте, что вы сделали неправильно и что в следующий раз можно будет сделать.

Вопросы для самопроверки

1. Перечислите этапы поиска работы
2. Что включает в себя общая подготовка соискателя к собеседованию с работодателем?
3. Каким требованиям должен отвечать внешний вид соискателя?
4. Какие документы необходимо приготовить для собеседования с работодателем?
5. Назовите цели собеседования, которые может ставить перед собой кандидат.
6. Каковы распространенные вопросы интервьюера и как лучше отвечать на них?
7. Как подготовить самопрезентацию для работодателя?
8. Раскройте три варианта обращения по телефону.
9. Перечислите правила общения по телефону.
10. Как нужно вести телефонный переговоры?

Список рекомендуемой литературы

1. Делопроизводство в кадровой службе / Кибанова А.Я. М.: Проспект, 2021. 80 с.
2. Иванова А.Ю., Шувалова Н.Н. Основы делопроизводства. Учебник и практикум / отв. ред. Шувалова Н.Н. М.: Юрайт. 2017. 376 с.
3. Казанцев С. Я. Делопроизводство и режим секретности. (СПО). Учебник. М.: Юстиция, 2021.

4. Кирсанова М. В., Аксенов Ю. М. Курс делопроизводства. Документационное обеспечение управления. Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2017. 256 с.

5. Книжникова А. Н. Делопродизводство и режим секретности. (СПО). Учебник. М.: Юстиция, 2021. 162 с.

6. Книжникова А. Н. Делопродизводство и режим секретности. М.: Юстиция, 2019. 168 с.

7. Кольшкина Т. Б. Бизнес коммуникации, документооборот и делопроизводство. М.: Юрайт, 2020. 164 с.

ГЛАВА 9. ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ

- 9.1. *Планирование презентаций*
- 9.2. *Презентация исследовательской работы*
- 9.3. *Импровизированная речь и импровизированное выступление*

9.1. Планирование презентаций

Для того, чтобы сделать качественную и эффективную презентацию, необходимо ее заранее спланировать и обрисовать в общих чертах. Это помогает систематизировать свои мысли и донести их до слушателей. Кроме того, хороший план составления презентации сэкономит время для подготовки материала, а также придаст уверенность во время доклада ²⁹.

Что такое «презентация»?

Экономический словарь: Презентация (от латинского *praesentatio* – представление, предъявление) – 1) официальное представление вновь созданного предприятия, фирмы, проекта, продукции, товара кругу приглашенных лиц.

Экономика и финансы: ...Обычно презентация проводится с рекламно-коммерческими целями обретения покупателей демонстрируемых товаров.

Реклама и полиграфия: Презентация (от лат. *praesentatio* – представление, вручение) – рекламное мероприятие, включающее в себя демонстрацию товара, сопровождаемое кино-, видеофильмами, слайдами, а также раздачей информационно-рекламных материалов.

Википедия: Презентация представляет сочетание компьютерной анимации, графики, видео, музыки и звукового ряда, которые организованы в единую среду. Как правило, презентация

²⁹ <https://vyuchit.work/prezentatsii/make/plan-sostavleniya-prezentatsii>

имеет сюжет, сценарий и структуру, организованную для удобного восприятия информации.

Подготовку компьютерной презентации следует начинать с четкого формулирования ее целей и задач. В зависимости от целей и задач, который выступающий собирается решать с помощью презентации, можно наметить несколько типовых сценариев выступлений, для каждого из которых можно рекомендовать определенные композиционные и оформительские модели презентации.

Например, если выступающий собирается рассказывать о какой-то проблеме (проблемах) и путях ее решения, то основной акцент в презентации, которая будет сопровождать выступление, должен быть сделан именно на предлагаемом решении, что должно быть поддержано всеми средствами оформлением презентуемого материала.



Если выступающий хочет вызвать какую-либо активную реакцию слушателей, например, при представлении нового продукта своей компании, на который нужно сформировать потребительский спрос, в трехчастной композиции своей презентации (описание ситуации – предлагаемый способ решения

проблемы – действия, которые необходимо предпринять) наиболее акцептируемым станет именно описание действий и т.д.³⁰

Для каждого из типовых сценариев можно найти структурно-композиционные модели построения презентации, которые будут самыми эффективными в данной конкретной ситуации. Это может быть выстраивание презентационных слайдов в соответствии с модульным принципом, т.е. в виде последовательности сходных (однородных) компонентов, в которой порядок следования модулей определяется ситуацией, т.е. является взаимозаменяемым. Для рассказа о каких-либо изменениях (проекта, ситуации, эволюции какого-то продукта и т.д.) может быть рекомендован хронологический принцип выстраивания последовательности презентационных слайдов.

Помимо ситуативно определяемых параметров презентации, в оформлении слайдов существует список общих правил и рекомендаций, которые должны учитываться автором при оформлении презентационных слайдов. Большинство этих правил определяют общие требования к объектам, которые размещаются на слайде, они не являются абсолютно обязательными к исполнению, но носят рекомендательный характер.

К общим правилам оформления слайда могут быть отнесены следующие рекомендации:

1) в каждом слайде следует использовать только один тип выделения объектов, к которым должно быть привлечено внимание зрителя и слушателя, например, цветом, возможностями акцентирования шрифта, анимационными эффектами;

2) в оформлении макета слайда действует принцип «троицы»: на каждом слайде следует стремиться размещать не более трех значимых объектов, например, три темы, три утверждения, три мысли, три тезиса и т.д. (следует также помнить, что заголовок

³⁰ https://studme.org/43443/informatika/planirovanie_prezentatsii.

слайда всегда является одним из маркированных объектов по определению);

3) следует всегда помнить, что для визуального восприятия информации использование схемы всегда будет предпочтительнее, чем размещение на слайде таблицы, а использование табличной формы представления информации воспринимается лучше, чем текст;

4) главную мысль каждого слайда следует поместить в заголовок;

5) при оформлении текста на слайде необходимо стремиться соблюдать стилевое единство гарнитуры шрифта; рекомендуемые типы шрифтов – это шрифт *Arial*, *Arial Bold*, *Arial Black*, *Arial Narrow* (или семейство шрифтов *Tahoma*), рекомендуемый размер шрифта, для того чтобы он был хорошо виден на экране, – 18-24 pt;

6) рекомендуемая длина строки текста на слайде – не более 45 символов;

7) при помещении на слайд текстовой информации необходимо также учитывать принятое в обществе направление размещения текста, например, для европоцентричных цивилизаций принята схема прочтения текста слева направо и сверху вниз, в отличие от письменных традиций Азии и Дальнего Востока;

8) при формировании последовательности смены слайдов рекомендуется придерживаться принципа ритмичности чередования информационных модальностей (например, положительно будет восприниматься последовательность слайдов, состоящих из слайда с текстовой информацией, еще одного слайда с текстом, за которым следует слайд с графической информацией, далее – опять слайд с текстом и т.д.);

9) для эффективного размещения на плоскости слайда самой важной информации необходимо также учитывать психо-

физиологические особенности зрительного восприятия информации, расположенной на двумерной плоскости, – основные и промежуточные центры внимания, которые характерны для этого вида прочтения информации;

10) при использовании в ходе презентации мультимедийных и (или) анимационных эффектов следует помнить, что физиология слуха человека не позволяет ему воспринимать смысл двух или более речевых сообщений, которые звучат одновременно (т.е. при демонстрации презентации со звуковым сопровождением выступающий должен планировать в своей речи соответствующие паузы);

11) звуковые эффекты могут использоваться в презентации очень ограниченно и только в случае необходимости их присутствия для достижения целей выступающего, при этом надо учитывать, что слишком громкий звук перестает восприниматься ухом человека, а разные музыкальные лады могут влиять на настроение слушателя (так, известно, что мажорная музыка тонизирует, а мелодичная – успокаивает и т.д.);

12) в определенных ситуациях предъявления презентации (чаще всего, когда презентация должна оказать желаемое воздействие на аудиторию, например представить в определенном свете какую-то рекламную информацию и т.п.) возможно использование ароматических эффектов, которыми может сопровождаться проведение презентации (например, известно, что запах лимона, жасмина, эвкалипта в помещении, где располагаются слушатели (зрители), усиливает концентрацию внимания аудитории, а запах сандала успокаивает и способствует расслаблению; запах мяты усиливает бдительность и т.д.);

13) рекомендуемое общее количество слайдов в презентации – не более 20-25.

Этапы создания презентации. Создание презентации состоит из трех разделов: планирование, разработке и репетиция презентации.

Планирование презентации - это многошаговая процедура, включающая определение целей, изучение аудитории, формирование структуры и логики подачи материала.

Разработка презентации – методологические особенности подготовки слайдов презентации, включая т.н. вертикальную и горизонтальную логику, содержание и соотношение текстовой и графической информации. Заполнение слайдов информацией, причем уже в момент заполнения вы понимаете, что вот здесь вы должны будете показать материал единым куском, а вот здесь – части материала должны будут появляться одна за другой, по мере надобности.

Репетиция презентации – это проверка и отладка созданного изделия. На этом этапе вы добавляете анимацию, которая была ранее запланирована, или усиливаете с помощью анимации свои утверждения, регулируете поток подачи информации. вы проверяете – насколько удачно вы смонтировали материал, насколько уместны ваши переходы от слайда к слайду. В конце концов, вы как бы смотрите на себя со стороны и спрашиваете себя – а насколько я и моя презентация эффективны, насколько мы достигаем намеченной цели?

Предварительное планирование презентации. Опыт показывает, что когда не очень опытный докладчик решает, что он хочет создать презентацию, то последовательность его действий бывает такова.

Будущий докладчик говорит себе – презентация будет на такую-то тему. После этого он сразу начинает делать слайды. По ходу создания слайдов он уточняет свой замысел, что-то переделывает в уже сделанном – можно сказать, плывет по бурному потоку своего сознания.

Если спросить такого докладчика о сценарии его презентации, он чаще всего вместо того, чтобы показать сценарий, будет говорить примерно так: вот, тут у меня будет пара слайдов про то, потом штуки две про это, потом я расскажу (он к этому моменту уже не представляет, сколько это потребует слайдов) о том-то и сем то и всё это будет под такую-то музыку! (музыку он уже нашел!)

В результате часто получается нечто рыхлое, непонятно как оформленное, но зато анимированное в самых неожиданных местах – для того, чтобы скрыть логические ляпы автора.

Итак, приступая к созданию презентации, необходимо составить себе (мысленно, на бумаге, на компьютере) следующий конспект:

Аудитория:

❖ кто является целевой аудиторией, на которую рассчитана ваша презентация, аудитория слушателей, перед которыми вы будете выступать;

❖ какова мотивация вашей аудитории к тому, чтобы вас слушать.

Ваша мотивация – зачем нужна презентация вам, почему вы хотите её сделать?

Презентация:

❖ что собой представляет объект презентации (то есть - о чем ваша презентация);

❖ какова конечная цель презентации, т.е. что предполагается определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее; цели, которых вы хотите достичь в результате данной презентации; задачи, которые вам надо решить в ходе вашего выступления;

❖ к каким особенностям объекта презентации необходимо привлечь внимание целевой аудитории.

Способ использования – каков способ использования презентации – на большом экране в аудитории, на компьютерах слушателей в группе, технические условия, в которых презентация будет демонстрироваться или использоваться.

Время – каков регламент вашего доклада, то есть сколько времени вам будет отпущено на доклад; достаточно ли вы подготовили материала для того, что использовать отпущенное вам время, не много ли этого материала?

Предлагаем вам несколько советов, как составить план презентации.

Что такое планирование. С вопросами планирования мы встречаемся ежедневно – составляем списки желаний, дел, покупок, распределение финансов и этот перечень можно продолжать. На первый взгляд это кажется очень сложным, но не стоит волноваться. Думайте об этом как об огромном списке покупок, заполненном различными категориями, организованными по темам. Подробный список наверняка помогает вам ориентироваться в большом магазине намного эффективнее. Поможет план и при создании презентаций.



Мы все время планируем, даже не отдавая себе в это отчет. Записать все эти планы на бумагу, распределить их по категориям, определить их актуальность и рассчитать, сколько времени они займут – вот основная задача. Такой же порядок действий относится к составлению плана для презентаций.

Предварительный план для презентации. Прежде чем приступить к выполнению задачи, надо четко сформулировать для себя ее «общую картинку». Подумайте о теме и последовательности ее раскрытия, стиле, методах и средствах (в том числе технических), продолжительности. Не думайте на этом этапе о деталях. Главное – тема, которую вы хотите осветить. Не будьте слишком избирательными по отношению к идеям, которые приходят вам в голову.

Мозговой штурм. Это, безусловно, самый действенный способ планировать контент³¹.

Это необходимая часть любого творческого процесса. Дайте полную свободу своему креативному мышлению в заданном направлении. Здесь главным условием является знание в совершенстве предмета или темы презентации.



В результате такого мозгового штурма появляются совершенно новые решения. Очень полезно вовлечь своих друзей в процесс мозгового штурма. Если вы не работаете в офисе с командой, где можно обмениваться идеями, узнайте мнение окружающих о вашей презентации. Кратко расскажите им о своей теме и спросите, что кажется наиболее интересным. Знание того, что люди хотят услышать по вашей теме, действительно может помочь спланировать эффективную презентацию.

Обрисовка презентации. Теперь, когда вы продумали в общих чертах свою работу, пора заняться составлением отдельных пунктов. Первое, что нужно сделать, это придумать основные тезисы. Это важный момент для подготовки презентации. Обычно, общая тема разбита на подтемы или пункты. Ваша последняя тема

³¹ <https://vyuchit.work/prezentatsii/make/plan-sostavleniya-prezentatsii>.

всегда должна быть ответом на вопрос или «решением» проблемы основной идеи.

В презентации, как правило, используют три или четыре основных раздела. Старайтесь не брать больше, поскольку вам действительно нужно уделять достаточно времени каждому из них.

Элементы презентации. Когда вы закончите с формированием разделов, напишите их на листе, оставив пространство между ними. Если вам нужно проводить много презентаций, приобретение программного обеспечения, которое поможет вам в планировании и организации, является разумным вложением.

Когда вы закончите выбирать темы, пора их структурировать. Для этого нужно решить, какая из них будет взята за основу. Представьте, что вы проводите презентацию о сетевом маркетинге:

Ваша цель – представить новый, более удобный для потребителей способ привлечения потенциальных клиентов.

Ваши три основные темы – это потребительский спрос и рыночные предложения, социальные сети, пользовательский опыт.

В идеале вам следует представить первую тему базовой теории потребительской этики, затем перейти к области применения в социальных сетях, а потом обсудить взаимодействие с пользователем как возможное решение.

Рисунок-35. Элементы составления презентации³².

³² <https://vyuchit.work/prezentatsii/make/primer-pravilnogo-oformleniya-prezentatsii>

Но это не обязательно, ведь есть много бесплатных планировщиков на выбор. Эти инструменты полезны для визуального отображения ваших идей. Они помогают увидеть полную картину контента. Это делает планирование более эффективным и простым.

Шаблоны Power Point. Отличный способ создать свой план без платного программного обеспечения – использовать мощь шаблонов Power Point.

Эта программа предлагает много вариантов, ориентированных на нишевые темы и предметы. Найдите те, которые больше всего подходят вашему предмету презентации. Затем приступайте к их заполнению своим контентом и просмотрите структуру всей презентации на одной диаграмме или слайде.

Утверждения и аргументы. Основные моменты - это ваши ключевые ориентиры в схеме. Это ваши заявления о продукте, услуге, бизнес-идее и т.д. О чем бы ни была ваша презентация в Power Point – вы говорите об определенной теме. И всякий раз, когда вы это делаете, вы должны доказать обоснованность своей основной идеи и аргументировать свою позицию. В презентации не должно быть более четырех основных пунктов или утверждений.

Каждое утверждение поддерживается несколькими аргументами. Обычно есть 3–4 аргумента на один основной пункт. Аргументы – это ваше исследование. Это логика того, что вы утверждаете. Это все, что вы можете сказать в пользу своего проекта.

Общий совет – начинайте с самого слабого аргумента и заканчивайте самым сильным. Это применимо к каждому основному пункту индивидуально, но вы можете использовать эту логику и для презентации в целом.

Тематические предложения. Такие предложения должны появляться в начале каждого основного пункта презентации PowerPoint. Их основная цель – четко изложить главную мысль.

В идеале тематическое предложение должно озвучивать все аргументы, которые вы будете использовать, чтобы поддержать основную мысль. Это еще и мощный стилистический инструмент. Его обязательная цель – обеспечить плавный переход от одного раздела к другому.



Таким образом, ваше тематическое предложение должно кратко упомянуть все аргументы, которые вы будете использовать, а также как-то связать основные моменты, чтобы переход казался логичным и плавным.

Например, представьте, что вы делаете презентацию, в которой предпочтение отдается одному продукту по сравнению с другим. Ваш первый главный момент – это меньшая стоимость. Ваш следующий основной момент касается экологических факторов. Тематические предложения помогут систематизировать основные моменты, которые составляют основу презентации.

Предварительный проект. Предварительный набросок – очень интересная часть составления плана презентации. Это интересно, потому что сочетает в себе планирование и мозговой штурм. По сути, этот шаг заключается в том, чтобы записать любую информацию, которую можно включить в презентацию. Это могут быть интересные факты, удачная шутка, последние исследования, красивое словосочетание, слоган и т.д. Помните, что это всего лишь черновик. Составление плана – это

предварительный процесс. Все, что вы пишете на бумаге, можно потом изменить.

Цель плана – дать вам более полную картину того, о чем вы будете говорить во время презентации.

Планирование презентаций

1. Определение целей и задач.
2. Сбор информации об аудитории.
3. Определение основной идеи презентации.
4. Подбор информации.
5. Планирование вступления.
6. Создание структуры презентации.
7. Проверка логики подачи материала.
8. Подготовка заключения.

Если эта информация изменится после того, как вы закончите набросок, то вы можете легко внести коррективы. Фактически, предварительный проект помогает по-настоящему взглянуть на информацию визуально и оценить ее. Это поможет выявлять все недостатки на ранней стадии, а не во время презентации.

Используя эти простые советы вы быстро и качественно составите план для своей презентации и приступите к ее созданию, используя Power Point³³.

Презентация помогает визуально воспринимать ту или иную информацию. Соответственно, чтобы эта информация была правильно понята и воспринята так, как вы планировали, презентация ни в коем случае не должна отталкивать своим внешним видом. Многие отталкиваются от собственных предпочтений, забывая о том, что вкусы у людей разные, да и в плане оформления существуют определенные каноны. И, если вы начнете говорить об экономике, а на вашей презентации будут розовые пони, выглядеть это будет нелепо. Это, конечно очень утрированный пример оформления, но все же цветовая гамма, как и правильный подбор информации для презентации являются зачастую ключевыми моментами.

³³ <https://vyuchit.work/prezentatsii/make/plan-sostavleniya-prezentatsii>.

Структура презентации. Вся информация в вашей презентации должна быть подана зрителю по порядку, порционно и без лишней воды в тексте. Все-таки она рассчитана больше на визуальное восприятие, а не на чтение. Все презентации состоят из одних и тех же частей.

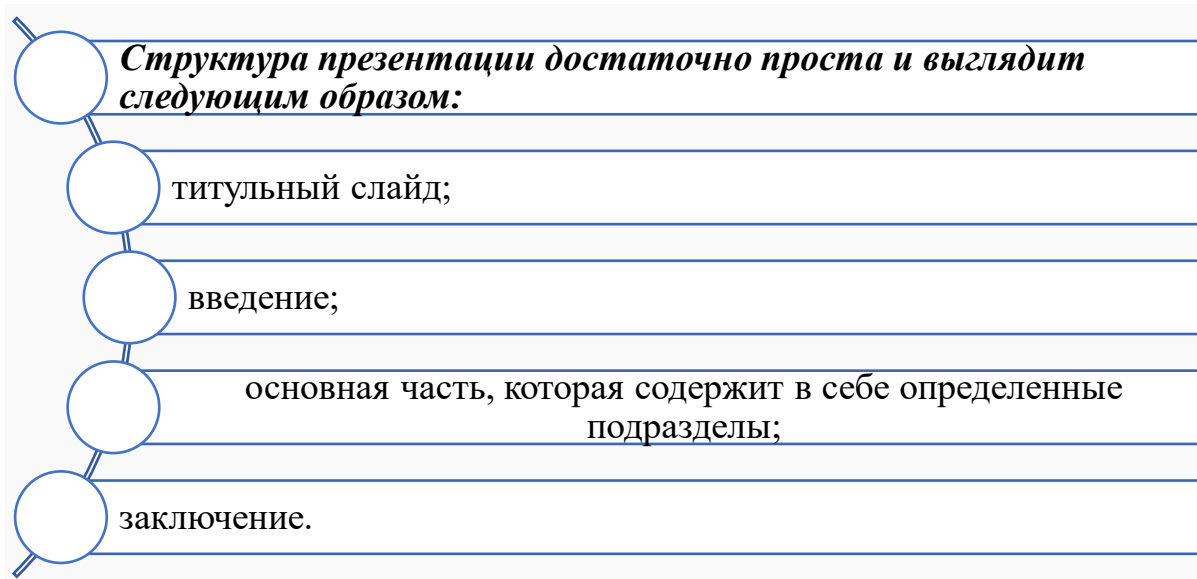
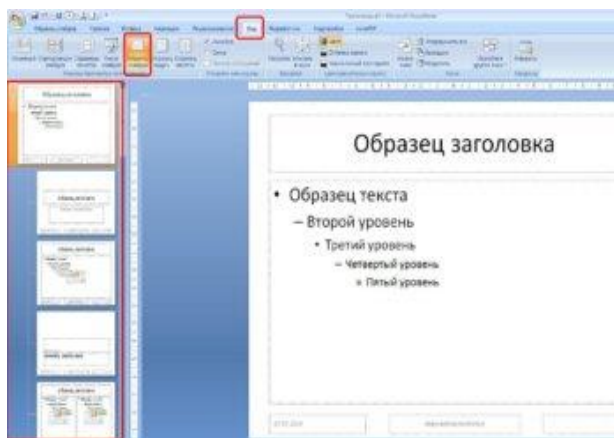


Рисунок-36. Структура презентации³⁴.

На первый взгляд все достаточно просто. Любая работа, направленная на восприятие информации, содержит в себе эти смысловые части текста. Единственное, о чем нужно помнить, что основную массу информации докладчик должен, как говорится, принять на себя.



Правильное оформление. О том, что большинство докладчиков во время создания презентации ориентируются на

³⁴ <https://vyuchit.work/prezentatsii/make/primer-pravilnogo-oformleniya-prezentatsii>

свой вкус, уже было упомянуто. Но это не должно становиться нормой. В оформлении следует придерживаться правил. Существуют определенные правила оформления, которых обязательно нужно придерживаться. В большинстве случаев вам придется ориентироваться на того, кто будет оценивать презентацию. Поэтому некоторые отклонения от норм имеют место быть.

Рассмотрим основные правила оформления:

1. *Цветовая гамма.* Самое несуслазное, что может сделать докладчик в своей презентации, – сделать ее броской и чересчур яркой. Не исключено, что на определенные темы такие презентации будут только к месту. Многие забывают об одном очень важном моменте – на большом экране все цвета выглядят иначе. Иногда бывает даже букв не разобрать и вся презентация получается коту под хвост. Поэтому нужно для текста выбирать только темные цвета. Черный – основной цвет, также это может быть темно-синий или бордовый. Главное, чтобы это было не только красиво, но и чтобы это было видно на экране. Нужно подумать, прежде чем делать выбор в пользу белого. Сразу учтем тот момент, что белый текст на темном фоне – это моветон. Плюс от такого чтива устают быстро глаза.

2. *Шрифт.* Такие программы, как Microsoft Power Point предлагает огромный выбор стилей шрифта. Вплоть до такого, который похож на написанный от руки текст, с трудом разбираемый и практически нечитабельный. Конечно, выбор такого шрифта никак не сыграет вам на руку, а только выставит посмешищем перед другими. Поэтому стоит ориентироваться на такие стили шрифта, как Times New Roman, Arial, Verdana и т.д.. Такие шрифты без лишних засечек и лишней каллиграфии. Конкретно нужного размера шрифта для презентаций, как такового, нет. Главное, чтобы он был не меньше 18, потому что зрителям нужно все-таки прочитать приведенные факты и

аргументы. Никогда не смешивайте несколько стилей шрифта в одном слайде, а лучше используйте один на протяжении всей презентации.

3. *Каждый ваш слайд ни в коем случае не должен отличаться от других в стиле оформления.* Человек, напрочь лишенный вкуса, стал бы оформлять каждый слайд по всем цветам радуги. И самое смешное, что таких людей очень много. Презентация должна быть лаконичной, выдержана в одном стиле, причем в таком, который бы хорошо воспринимался и отображался на экране для зрителя.

4. *Тема, которую вы презентуете, должна быть отображена на титульном слайде.* Более того, кроме темы следует указывать название организации, свои инициалы, год и город. Это обязательные моменты для любого титульника³⁵.



Он является лицом вашей презентации и обойтись без этого никак не получится, только если вас устроит низкая оценка либо недовольство начальства. Желательно также вписывать в слайд план всей презентации для полного понимания ситуации зрителем. Так никому не придется догадываться, что же будет дальше и долго ли еще.

Но это уже формальности. Анимация поможет немного развеселить зрителя.

5. *Для более полного раскрытия темы вам помогут таблицы, различные анимации и иллюстрации.* Опять-таки всегда найдутся любители показать все и побольше. В любом деле существует определенная мера, и работа с презентацией далеко не исключение.

³⁵ <https://vyuchit.work/prezentatsii/make/primer-pravilnogo-oformleniya-prezentatsii>

Добавлять таблицы нужно только в те слайды, где это действительно нужно. Возможно, чтобы зрители лучше поняли информацию, им нужно показать какую-нибудь диаграмму, но, если такие диаграммы будут чуть ли не в каждом слайде, аудитория вас просто не поймет. То же касается и иллюстраций.

6. *Чтобы ваша презентация не была слишком скучной, существует такая функция, как анимация. Это своеобразный переход между слайдами. Следующий слайд может появляться в виде занавеса или красиво появляться из середины экрана*³⁶.

Подведение итогов. Чтобы сделать не только информативную, но и красивую презентацию, не нужно прилагать какие-то титанические усилия, подбирать цветовую гамму и так далее.

9.2. Презентация исследовательской работы

Презентация является эффективным способом изложения сути и результатов проведенного исследования. Ее цель при защите результатов исследовательской работы – проинформировать о содержании исследования и убедить в достоверности и обоснованности полученных результатов, предлагаемых рекомендаций.

Что такое научно-исследовательская работа. Научно-исследовательская работа – это работа научного характера, связанная с научным поиском, проведением исследований, экспериментами в целях расширения имеющихся и получения новых знаний, проверки научных гипотез, установления закономерностей,

Последовательность действий при проведении исследования

1. Определение объектной области (области исследования), объекта и предмета исследования;
2. Выбор и формулировка темы, проблемы и обоснование их актуальности;
3. Изучение научной литературы и уточнение понятий;
4. Формулирование гипотезы;
5. Формулирование цели и задач исследования.



MyShared

³⁶ <https://vyuchit.work/prezentatsii/make/primer-pravilnogo-oformleniya-prezentatsii>

научных обобщений и обоснований.

Научно-исследовательская работа представляет собой самостоятельное, а зачастую, совместное с научным руководителем, исследование обучающегося, раскрывающее его знания и умение их применять для решения конкретных практических задач.

Работа должна носить логически завершённый характер и продемонстрировать способность обучающегося ясно излагать свои мысли, аргументировать предложения и грамотно пользоваться терминологией. Конечно, эта работа гораздо проще, чем работы настоящих ученых. Но по структуре, применяемым методам, системе планирования – это настоящее исследование.

Исследовательская работа – это не реферат и не статья одного из специалистов, скачанная из интернета. Это возможность провести самостоятельное исследование и применить научный подход для получения результата, применить практические навыки или приобрести новые для решения поставленных задач, проявить навыки планирования своей работы и анализа полученных результатов.

Знания, полученные в ходе исследования, полученные своим трудом, запоминаются гораздо лучше. Метод, когда ученик и учитель ставят перед собой вопросы, которые ставили



Принципы построения презентации

Презентация должна строиться на следующих принципах:

- Научность:** презентация должна содержать научные факты, изложенные с применением соответствующего стиля изложения и терминологии
- Занимательность:** презентация должна занимать внимание слушателя, вызывать интерес к содержанию доклада
- Логичность:** презентация должна помогать слушателю понять ход рассуждений автора
- Доходчивость:** презентация должна упрощать для слушателя понимание сложных вопросов содержания доклада
- Наглядность:** презентация должна способствовать улучшению восприятия содержания доклада через зрительные образы (шрифтовые схемы, диаграммы, рисунки, мультимедиа объекты)
- Эстетичность:** презентация должна быть графически привлекательной, не утомляющей зрения

первооткрыватели законов в различных науках, и совместно ищут ответы – больше увлекает учеников и формирует желание в дальнейшем заниматься научной деятельностью.

Задачи научно-исследовательской работы. Согласно ФГОС (Федеральный государственный образовательный

стандарт) исследовательская работа является обязательной частью подготовки выпускника. В результате этой работы обучающийся должен показать умение планировать свою деятельность, проявлять инициативу, придерживаться поставленного исследовательского вопроса, анализировать ход своей работы и оценивать полученные результаты, применять специализированную терминологию, отражать результаты своего (индивидуального) исследования.



Рисунок-37. Этапы научно-исследовательской работы³⁷.

Выбор направления исследования и выбор темы исследования. Работа над исследованием начинается с желания заниматься этим вопросом. Необходимо понять, о чем будет исследование, осознать свои сильные стороны как исследователя в выбранном направлении, принесет ли это пользу в будущей деятельности. Хорошая тема для научно-исследовательской работы – это та тема, которая интересна именно вам и вашему

³⁷ <https://vyuchit.work/prezentatsii/make/primer-pravilnogo-oformleniya-prezentatsii>

научному руководителю. Сформулируйте тему правильно. Тема должна быть корректной, узкой, ясной.

Для обучающихся в образовательных организациях общего образования успешным учебным исследованием может считаться повторение чьего-либо эксперимента, анализ определенной методики, применение метода в новых условиях, сравнение методик различных специалистов и пр. совместно с глубоким анализом литературы по выбранной теме.

Для обучающихся в образовательных организациях среднего профессионального образования и высшего образования важным фактором является новизна исследования, его актуальность.



Рисунок-38. Структура исследования.

Оценка полученных результатов. Окончание работы над исследованием. Вы получили знания о том, как устроен объект исследования, что из себя представляет, чем отличается от чего-то другого, что не до исследовано, какое может быть продолжение. Основным критерием результативности проделанной работы для обучающихся в образовательных организациях общего образования является уровень освоения навыков исследовательской деятельности. Для обучающихся в образовательных организациях среднего профессионального образования и высшего образования таким критерием является научная новизна и практическая значимость.

Написание текста работы. Для написания текста можно воспользоваться законами художественного творчества из статьи Марка Твена «Литературные грехи Фенимора Купера»: Автор обязан: «сказать то, что он хочет сказать, не ограничиваясь туманными намеками, найти нужное слово, а не его троюродного брата, не допускать излишнего нагромождения фактов, не опускать важных подробностей, избегать длиннот, не делать грамматических ошибок, писать простым и понятным языком».

Презентация – это отдельная работа. Обычно презентации уделяется недостаточное внимание, полагаясь на качественно проведенное исследование. Но демонстрация своих результатов на конференции является важнейшей составляющей проделанной работы. Очень часто качество презентации оценивается выше, чем содержание работы.



Рисунок-39. Структура научно-исследовательской работы ³⁸.



Типичное выступление на конференции занимает 10 минут. Это оптимальное время, чтобы рассказать об исследовании, успев раскрыть наиболее важные детали. Презентация должна ясно и веско доводить до аудитории идею исследования и полученные результаты.

³⁸ <https://vyuchit.work/prezentatsii/make/primer-pravilnogo-oformleniya-prezentatsii>

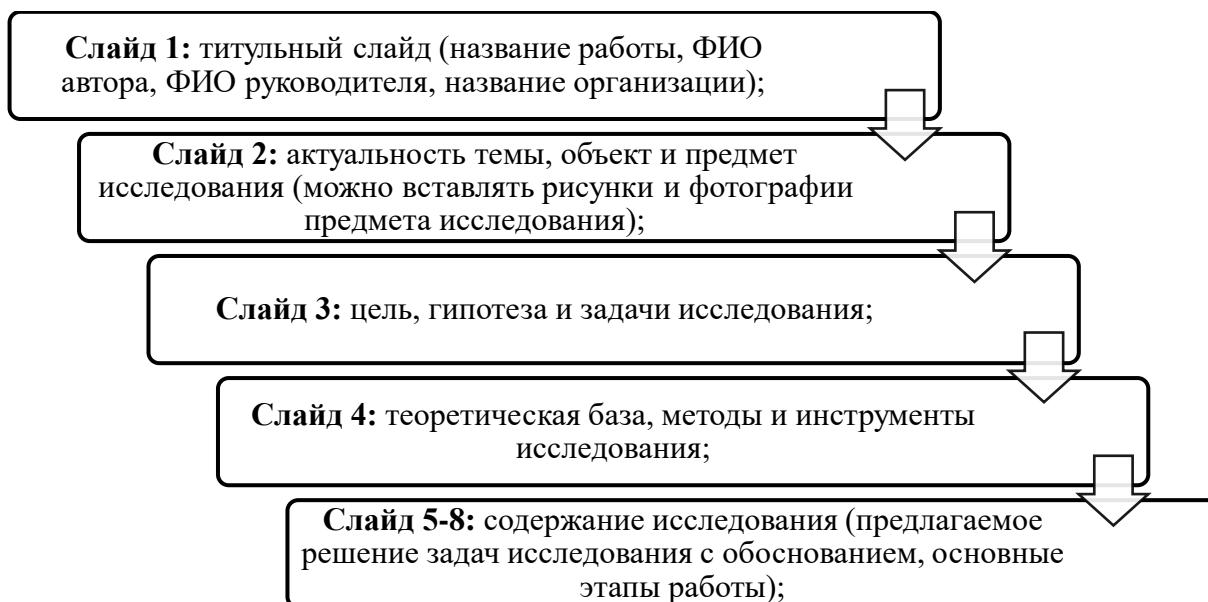


Рисунок-40. Структура составления слайдов³⁹.

Общие рекомендации:

- на слайд выносится та информация, которая без зрительной опоры воспринимается хуже;
- слайды должны дополнять или обобщать содержание выступления или его частей, а не дублировать его;
- каждый слайд должен иметь заголовки;
- информация на слайдах должна быть изложена кратко, четко и хорошо структурирована;
- слайд не должен быть перегружен графическими изображениями и текстом, свободное поле слайда должно быть достаточно большим.

Защита работы и текст выступления. Защита исследовательских работ осуществляется на тематических конференциях. Обычно на выступление отводится 10 минут, поэтому необходимо проговорить свое выступление с часами в руках. Но проговаривать рекомендуется в слух, а не про себя. Это помогает структурировать текст и понять, что в речи не досказано.

³⁹ <https://psy.wikireading.ru/>

В оформлении слайдов следует придерживаться следующих правил: все слайды презентации следует оформлять на одном шаблоне оформления с применением единой шрифтовой схемы оформление слайда не должно отвлекать от его содержания на слайде не следует применять более двух гарнитур или начертаний шрифтов применение рисунка в качестве фона не должно отвлекать от содержания презентации фон не должен мешать восприятию текста слайда эффекты анимации следует применять только в случае необходимости.

Текст выступления не должен затрагивать подробности. За 10 минут вы никогда никаких подробностей рассказать не сможете. Надо изложить основные результаты. Все, что вы говорите, должно быть пояснено, но не надо касаться вещей, которые и так все знают. Будьте готовы ответить на вопросы экспертного жюри и других участников конференции.

Четыре действия в реакции на вопросы и комментарии



9.3. Импровизированная речь и импровизированное выступление

Импровизированная речь – это ваше длинное высказывание, с которым вы должны выступить, но совершенно к нему не готовились. Это часто происходит в нашей профессиональной и обычной жизни. Учеников мы тоже должны учить импровизированной речи, чтобы развить в них навыки общения, помочь подготовиться к будущей взрослой жизни, полной сюрпризов и неожиданных поворотов. И этого обязательно коснёмся в будущем.

Конечно, в нашей профессиональной деятельности такие ситуации, когда нужно импровизировать, выступить без



заведомого предупреждения, без времени на то, чтобы подумать, предсказуемы. Если это случается в классе в ходе урока, это, прежде всего, может говорить о нашей неготовности. Это наш профессиональный брак.

Тем не менее, в жизни учителя встречаются моменты, когда его могут попросить высказаться без предупреждения, экспромтом: на конкурсах, методических объединениях, педагогических советах и т.п.

Есть несколько секретов, которые предлагают специалисты по ораторскому искусству, которые могут пригодиться вам, чтобы избежать паники и смущения⁴⁰.

1. Возьмите ручку и листок бумаги, будь это салфетка, конверт, или обратная сторона вашего заранее подготовленного выступления. Быстро запишите вопрос. Если есть хотя бы несколько секунд или минут, кратко запишите главные тезисы своего импровизированного выступления. Только не делайте это явно. Не жалуйтесь, что вы не успели записать. И вообще, делайте эти записи непринуждённо.

2. Не стесняйтесь признаться, что вы не готовы к выступлению. Но сделайте это профессионально! Не пытайтесь вызвать жалость к себе, а скорее выиграйте время, переключите автора вопроса или аудиторию на что-то другое: «Спасибо за вопрос...», «Вы знаете, это для меня неожиданно. Одну минутку». Или попросите стакан воды. Пока вам нальют, пока вы медленно

⁴⁰ <http://didaktor.ru/kak-nauchitsya-improvizirovannoj-rechi/>

будет потягивать ее, есть время подумать, накидать хотя бы в голове набросок.

3. Вспомните и запишите интересные или важные факты по данной теме, с которыми вы сталкивались ранее. Опишите свои впечатления о вопросе или ситуации, связанные с ним. *Было трудно? Почему?*

Если вы не совсем готовы, или нет времени, запишите вводную фразу и окончание своего выступления. Последнюю фразу: «*Таким образом...*» Если вы начинаете свою речь уверенно, с хорошо сформулированной мыслью, затем спотыкаетесь и заикаетесь в течение нескольких минут, но заканчиваете свою речь действительно убедительной фразой, речь всё равно будет восприниматься как полный успех! **Начало** и **конец** выступления имеют решающее значение.

4. Упредите тему. Подумайте о предстоящих вопросах заранее, накануне обсуждения. Часто можно предположить, какие вопросы прозвучат. Подготовьте заблаговременно несколько тезисов по каждому предполагаемому вопросу. Главное, отвечая на эти ожидаемые вопросы, держитесь свободнее и не вздумайте подглядывать в бумажки. Можете предварить свой ответ каким-либо экспромтом, вспомнить, может быть, забавную анекдотическую ситуацию на эту тему.

5. Продумайте ваше вводное предложение. Может быть, повторите еще раз поставленный перед вами вопрос, а затем выстраивайте сложный путь к окончанию вашего умозаключения. Возможно, здесь ваша речь будет не очень связной. Но сосредоточьтесь на ключевой фразе, которую вы подготовили к концу своего выступления.

6. Когда вы начинаете свою речь, сосредоточьтесь на дикции и тоне выступления. Это очень важно. Иногда даже ясно изложенные аргументы «тонут» в неэмоциональном выступлении

с большим числом невразумительных междометий вроде «Э-э-э», «М-м-м» и так далее.

Что делать, если вы растерялись? Если у вас есть время перед выступлением, сделайте наброски основных тем или точек и зафиксируйте их в памяти подчеркиваниями, другими выделениями. Не пытайтесь вспомнить всю речь в деталях! Просто держите в голове порядок, последовательность важных моментов.

Если вы вдруг потеряете нить своих размышлений или вообще не знаете, о чем говорить, не **паникуйте!** Просто ознакомьтесь с несколькими советами, как выйти из этой щекотливой ситуации.

1. Притворитесь, что вы нарочно **остановились**. Медленно пройдите вперед и назад, как будто вы делаете паузу перед исключительно важной заключительной фразой.

2. Всегда в аудитории есть человек, который выделяется среди других. Посмотрите на него, спросите: «*А как вы думаете?*» Не важно, ответит ваш собеседник из зала на вопрос, но вы выиграли драгоценные минуты для своего ответа.

3. Если вам нужно больше времени, чтобы подумать, вы можете задать вопросы всей аудитории. Например, «*Еще какие вопросы будут у вас?*» или «*Все меня слышат?*», «*Всем видно мою презентацию?*»

4. Если вы все ещё не можете вспомнить, что сказать, найдите другие причины, чтобы приостановить речь. Вы можете сказать: «*Извините, но у меня в горле пересохло. Можно мне стакан воды?*», «*У нас очень душно. Давайте откроем окно (включим кондиционер)*» Кто-то пойдет, чтобы угостить вас водой, позаботится о проветривании помещения. А у вас будет время подумать о наиболее важных моментах дальнейшего выступления.

Многие учителя испытывают крайнюю тревогу из-за того, что не могут выступить. Я видел сотни учителей, которые дают

блестящие уроки, но пасуют при публичных выступлениях, боятся оторваться от бумажки.

Готовьтесь заранее. Перед участием в конкурсах, научно-практических конференциях или других официальных мероприятиях, выступайте перед коллегами, перед зеркалом в конце концов! Импровизируйте. Составьте перечень ожидаемых вопросов к своему выступлению. И подумайте над ответами⁴¹.

Как произнести импровизированную речь. Импровизированное выступление не подразумевает, что вы берете слова ниоткуда. Тот, кто считает, что достаточно встать перед группой людей и использовать это обстоятельство в качестве источника вдохновения, позволяющего сказать то, что он хочет, является недалеким или безответственным человеком. Такая наивная установка может повредить вашему имиджу и репутации.

В отличие от того, что думает большинство людей, импровизированное выступление означает, что вы говорите на какую-либо тему без тщательного предварительного планирования.

Например, вы присутствуете на конференции, вы расслабились, слегка утратили интерес, и вдруг неожиданно во время дебатов у кого-то возникает блестящая идея пригласить вас пройти на сцену и без подготовки высказаться по обсуждаемой проблеме.

А бывает и так, что под влиянием момента, в свете фактов, связанных с проводимым мероприятием, вы решаете проявить инициативу и прочитать доклад. В любом случае вы знаете предмет – у



⁴¹ <http://didaktor.ru/kak-nauchitsya-improvizirovannoj-rechi/>

вас просто нет плана выступления.

Это и есть импровизированная часть, потому что когда вы будете говорить, вам придется составить последовательный план своего выступления в режиме реального времени. Бывают также ситуации, когда импровизация, хотя и имеющая такое название, на самом деле таковой не является. Мы часто читаем в газетах, что президент или губернатор выступил с импровизированной речью на мероприятии. Однако всем очевидно, что, учитывая релевантность подобных выступлений, речи были заранее тщательно спланированы. Ее просто не читали.

Однако, поговорим о действительно непредвиденных выступлениях, которые люди и называют импровизированными.

Аудитория воспринимает различные части речи как единое целое. Выступая перед публикой, оратор доносит до слушателей обе эти части, осознавая, когда он «производит настройку» и когда излагает собственно послание.

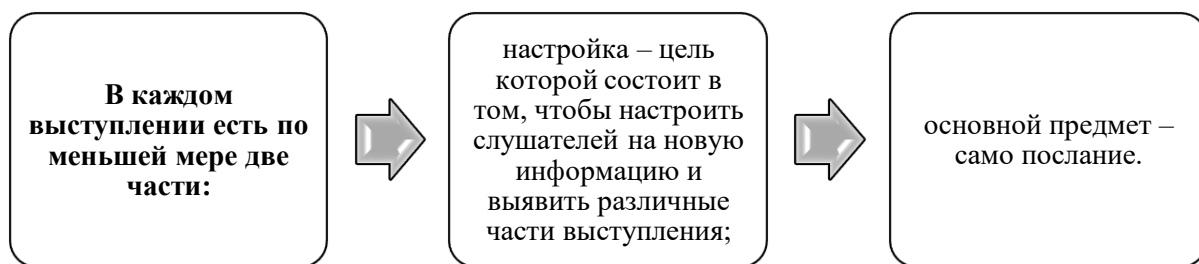


Рисунок-41. Структура выступления.

С другой стороны, аудитория всегда воспринимает выступление как единое целое, от начала до конца. Слушатели не анализируют, находится ли оратор на стадии настройки или на стадии изложения самого послания. Именно такой способ восприятия сообщений позволяет нам применить одну из лучших и наиболее эффективных техник импровизации, которая подводит аудиторию к мысли о том, что оратор прекрасно разбирается в обсуждаемом предмете.

Секрет импровизированного выступления очень прост: перед тем как говорить о самом предмете, начните с той темы, которую вы хорошо знаете. Например, вы можете воспользоваться информацией, связанной с вашей профессией, хобби, отрывком из книги, произведшим на вас сильное впечатление, сценой из фильма, трудной задачей, которую вы решили, путешествием, эпизодом из вашей жизни или жизни ваших знакомых. А пока вы будете говорить о хорошо известном вам предмете, вы сможете спланировать последовательность речи по существу.

Неизбежно возникает момент, когда можно связать хорошо знакомую вам информацию с основным посланием. Поскольку слушатели воспринимают речь как единое целое, они будут уверены, что вы хорошо знаете обсуждаемый предмет, хотя на самом деле вы прекрасно знакомы лишь с «настройной» частью, а об основном предмете можете иметь весьма скромные знания.

Если вы начинаете с того, что вам хорошо известно, то получаете еще одно большое преимущество: вы стимулируете интерес слушателей. Хорошие ораторы, если только обстоятельства не вынуждают их быть предельно предметными, не идут прямо к цели, сухо излагая материал. Хорошие ораторы, даже если они прекрасно разбираются в теме и точно знают, что намерены сказать, оставляют основное послание немного на потом. Они отделяют эту информацию и стараются сделать ее более привлекательной и интересной для слушателей, излагая в первую очередь наиболее простые и привычные для себя вещи.

Практикуйтесь в этой технике импровизированного выступления в повседневной жизни. Всякий раз, когда вы должны о чем-то говорить, начинайте с темы, которая вам прекрасно известна. Результаты поразят вас. Однако не переусердствуйте с первой темой, чтобы она не «перевесила» основное послание, и чтобы у людей не возникло впечатление, что вы просто тратите их время или являетесь поверхностным человеком.

Импровизация при поддержке основных идей. Этот метод импровизации очень эффективен и позволяет вам быстро спланировать хорошее, прекрасно структурированное выс-тупление.

Метод «Шаг за шагом»⁴²:

1. Разделите выступление на три или четыре части.

2. Для каждой части определите ту идею, которая будет определять ход рассуждений.

3. Проанализируйте эту идею с точки зрения сходства и различий, места, времени, позиции и т. д.

а) *Сходство и различия.* Оцените пункты, по которым ваша тема похожа на две или несколько родственных тем, и те, по которым она отличается от них. *Пример:* сравните поведение двух народов в зависимости от степени развитости их стран; уровень жизни двух людей в зависимости от их профессиональной квалификации; сопоставьте здоровье людей, живущих в разных местах, с уровнем загрязнения или доходом на душу населения и т. д.

б) *Место.* Перенесите человека или предмет в различные места и проанализируйте их по отдельности. *Пример:* специалисты в различных регионах страны; отдых на побережье и в сельской местности и т. д.

в) *Время.* Проследите параллели или прокомментируйте виды деятельности и ситуации в прошлом, настоящем и будущем. *Пример:* какой была жизнь в Европе до 1945 года, с 1945 года по наши дни и какой она станет в будущем; состояние автомобилестроительной отрасли до нефтяного кризиса, во время кризиса и ее дальнейшие перспективы и т. д.

г) *Позиция.* Проведите причинно-следственный анализ для планирования изменений в экономической, политической, социальной и культурной сферах и т. д. *Пример:* «Отмена рабства сыграла роль в уменьшении объема сельскохозяйственной

⁴² <https://psy.wikireading.ru/>

продукции (экономическая сфера), появлении республиканского режима (политическая сфера), реструктуризации населения, когда белые и черные стали жить рядом друг с другом (социальная сфера) и распространении африканских обычаев, например, музыки и танцев (культурная сфера)».

4. Расположите свое послание в одном из разделов выступления, о которых мы говорили ранее (во введении, основном содержании или заключении), и адаптируйте его к обстоятельствам⁴³.

В процессе подготовки не забывайте о том, что все идеи необходимо связать естественным образом, а переход от одной идеи к другой должен быть логичным и понятным.

Как хорошо подготовиться и успешно выступить перед аудиторией.

Докладчик не обязан чувствовать и испытывать то, что он внушает другим. Он может даже не верить в то, в чем хочет убедить своих слушателей. Но он должен точно представлять, что могут почувствовать или предпринять слушатели при восприятии тем или иным образом построенной речи. Эффективность речи оратора в первую очередь определяется не искренностью, а совершенством освоенных им речевых умений и навыков.

Мысль опережает слово. Это порождает определенные трудности, особенно в тех случаях, когда говорящий не планировал и не продумывал заранее высказывание, не мог подготовиться к нему. Особенность устной речи проявляется в оговорках, пропусках слов, словосочетаний, которые как правило, говорящий тут же замечает и тут же пытается исправить, так как устной речи присущ повышенный самоконтроль; в различного рода перебиваниях, разрывах, срывах начатой конструкции; в наличии самых различных пауз, т.е. в перерывах звучания речи.

⁴³ <https://psy.wikireading.ru/>

Импровизированная выступление более пригодна для того, чтобы привлечь и удержать внимание слушателей, установить с ними необходимый контакт. Интонационное выделение главных мест и скромное приглушение известного происходит бессознательно, интуитивно. При чтении с листа, интуитивность в выделении главного и неглавного теряется, начинает проявляться монотонность, при этом снижается внимание слушателей.

Многие прибегают к предварительному написанию текста выступления. Заранее подобранный речевой материал освобождает говорящего от необходимости во время выступления следить за правильностью речи. Правда, такая речь уступает по эффективности воздействия импровизированной речи, только что созданной в непосредственном присутствии слушателей. Речь приобретает книжный оттенок, трудно воспринимается на слух.

Для разговорного стиля речи характерно оперирование не столько понятиями, сколько **представлениями**. С этим связаны особенности отбора слов, предметы обозначаются неточно, расплывчато, приблизительно. Отсюда обилие *местоименных* слов («Ни о чем таком мы не говорили!», «Он такой грустный сегодня!», «Эти выберем, а потом другие!»), «все значащих» слов; слов, употребленных в переносном значении («Хорошая вещь – весна!», «Эту бумажку возьми» (бумажка в смысле «документ»)).

Непринужденный характер общения в разговорном стиле приводит к преобладанию «простых», разговорных, сниженных слов. При непосредственном устном общении двух и более человек большую роль играют интонация, мимика, жесты и другие дополнительные способы передачи информации.

Когда вступает в силу закон экономии языковых средств, появляется обилие неполных предложений, подхватов, повторов. Разговорная речь отличается от книжной тем, что в ее основе лежит *диалог*, основу же книжной речи составляет *монолог*.

Разговорный стиль (в устной диалогической форме) – единственный из стилей, которым овладевают дети еще до школы.

Недооценка важности устной речи приводит к низкой речевой культуре на всех уровнях бытового и официально-делового общения.

Оратор не обязан чувствовать и испытывать то, что он внушает другим. Он может даже не верить в то, в чем хочет убедить своих слушателей. Но он должен точно представлять, что могут почувствовать или предпринять слушатели при восприятии тем или иным образом построенной речи. От просто красноречивого человека оратор отличается способностью размышлять над тем, при каких обстоятельствах, для какого типа слушателей и для достижения каких целей те или иные проявления дара красноречия будут особенно уместными и действенными. Таким образом, эффективность речи оратора в первую очередь определяется не искренностью, а совершенством освоенных им речевых умений и навыков.

Мастерство устной монологической речи приходит с опытом. Некоторые молодые ораторы испытывают скованность и даже страх перед публичным выступлением. Вследствие недостаточного опыта выступлений они нередко недооценивают свои возможности, не владеют в должной мере психологически целесообразными и риторически эффективными речевыми приемами, и тактиками. Перечислим основные причины, вызывающие скованность оратора.

Чрезмерное погружение в собственные переживания. Чтобы исключить или ослабить эту помеху, специалисты рекомендуют сконцентрировать свое внимание на содержании речи, внушая себе при этом: «Представляемая мною позиция важнее моей особы». Но для этого как минимум надо иметь четкую, продуманную позицию.

Недооценка собственных возможностей. Заставьте себя поверить, что вы отлично подготовились к выступлению, а собранный по теме материал весьма информативен и произведет нужное впечатление на слушателей. Одной из обычных причин, по которой люди оказываются непонятыми, является то, что они *сами недостаточно ясно понимают, что хотят выразить*. Поэтому тщательная подготовка к предстоящей речевой коммуникации позволит поверить в собственные возможности.

Недостаток опыта. Противодействие здесь одно: накапливать опыт. Используйте любую возможность для развития своей коммуникативной компетенции: выступать почаще на семинарах, вступать в дискуссии о спорте, политике, культуре и на другие темы, особенно в кругу друзей.

Ошибочная оценка слушателей. Некоторые молодые ораторы склонны видеть в любом негативном поведении аудитории предвзятое к себе отношение. Иногда это действительно так, но в большинстве случаев аудитория нейтрально или доброжелательно настроена к оратору, особенно начинающему. Поэтому необходимо приучить себя видеть в слушателях не злонамеренных цензоров, а понимающих партнеров.

Воспоминания о провале. Смиритесь с мыслью, что одно из выступлений может оказаться неудачным. Даже с опытным оратором может случиться неудача. Преодоление последствий неудач является составной частью процесса становления оратора. Оно осуществляется путем скрупулезного анализа выступления, способа изложения информации и аргументации основных положений, вплоть до манеры изложения и невербального поведения в ходе выступления (мимики, жестов, позы и др.)

Ни один оратор, как бы тщательно он ни готовился к выступлению, не застрахован полностью от неудач.

Опытного оратора отличает быстрое и четкое реагирование на различные неполадки в процессе речи. К примеру, выступающий

вдруг потерял нить выступления, оборвал речь на полуслове и не знает, что говорить дальше. Иной на его месте может просто закончить речь, в лучшем случае затронет новую тему. Что же сделает оратор-профессионал?

Прежде всего, сохранит спокойствие: ничего страшного, такое может случиться с каждым, надо найти нить повествования! Собравшись, повторить последнюю высказанную мысль, сначала дословно, а потом другими словами, используя языковую модель: «Я хочу еще раз подчеркнуть...» Если это не помогло, то следует потянуть время. К примеру, превратить мысль последней фразы в начало новой фразы либо рассказать любопытный случай, как бы сказанный с последней фразой – это и украсит речь, и, возможно, поможет вспомнить ее продолжение.

Если и это не дало результата, то придется ответить себе (и аудитории) на вопрос чисто логический: какие выводы следует сделать из высказанной напоследок мысли? Эти выводы и станут той нитью, которая соединит прерванное выступление. Теперь остается комментировать вывод (выводы), и помеха устранена. В противном случае, к сожалению, выступление следует закончить примерно такими словами: «Это в основном все, что я хотел(а) сказать по этому поводу. Если в ходе дискуссии мне представится возможность высказаться еще раз, я готов(а) дополнить свое выступление».

Как поступить, если оратор оговорился? Такое может случиться с каждым. Следует извиниться перед аудиторией: «Прошу прощения, я, конечно же, имел(а) в виду следующее...» или сделать вид, что никакой оговорки вообще не было?

Для начала быстро определите, *меняется ли от этого смысл выступления?* Могут ли слушатели из контекста понять, что в действительности должно было быть высказано? Отсюда и выбирайте вариант речевого поведения. Малозначительные оговорки исправлять не стоит – просто продолжайте выступление. Некоторые слушатели вообще не заметят ошибки, а большинство из заметивших

будут снисходительны к оратору. Если же из-за оговорки искажается смысл высказывания, необходимо сразу же поправиться.

Разговоры в аудитории могут быть вызваны тем, что предыдущий оратор высказал то же самое или прямо противоположное и слушатели обмениваются впечатлениями, а может, обсуждают удачно приведенную информацию.

Если же слушатели сознательно мешают выступлению, то можно указать им на значимость темы выступления и последующего ее изложения для присутствующих и сослаться на авторитет аудитории в целом.

Если из зала слышались реплики, опытный оратор быстро оценит изменение речевой ситуации: помешает ли реплика достижению цели выступления и в какой степени (ни в коем случае, незначительно, существенно)? В соответствии с этой оценкой он может либо просто игнорировать реплики, либо отмечать их, либо аргументированно отвечать на них сразу же или в соответствующем месте выступления.

Импровизированная речь. Техника речевой импровизации представляет собой тонкую и сложную систему, она достаточно разработана. Мы рекомендуем один из возможных вариантов:

1) сформулируйте четко тему и главную, центральную мысль, которую вы хотите передать;

2) сформулируйте позиции основной части (по крайней мере, важнейшие; их должно быть немного – 2-3);

3) сформулируйте несколько вводных и заключительных замечаний;

4) подумайте, если осталось еще время, о доказательствах, фактах, примерах, вернувшись к основной части. Может быть, вам придет в голову цитата, афоризм, пословица, анекдот, случай из жизни, пример из истории или литературы;

5) подумайте о переходах; если есть время, сформулируйте их.

Произнесение речи. Произнесение речи – не менее ответственный момент, чем подготовка к ней. «Трибуна является

жестоким делом – там человек стоит голым, как во время приема солнечной ванны», – пишет Тухольский. Конечно, не всякий раз мы оказываемся на трибуне, произнося речь. Но при любом выступлении слушатели рассматривают внешность оратора критически. Лучшая манера держаться – подтянутая и в то же время свободная.

Установив **зрительный контакт** с аудиторией, обратитесь к слушателям («Друзья», «уважаемые слушатели», «коллеги» и т.д. – в зависимости от ситуации).

Во время исполнения речи не забывайте о темпе речи, ее громкости и следите за жестикомуляцией.

Темп и громкость речи. Темп речи трудно поддается регулированию, так как связан со свойствами личности. Многие ораторы, особенно начинающие, говорят слишком быстро. Поэтому на первых порах нужно хотя бы произносить более медленно самые важные мысли, затем научиться менять темп речи.

Основной темп речи выбирается в зависимости от содержания речи и повода, по которому она произносится. «В случае торжественной речи он медленнее и размереннее, чем в случае воинственной речи», – пишет Леммерман.

Оратору нужно учитывать и размеры помещения: чем больше зал, тем медленнее нужно говорить.

Говоря о темпе и о способности непрерывного мышления в речи, нельзя не сказать о роли паузы. Паузы не только интонационной, но и психологической. Интонационная – часто совпадает с пунктуацией. А психологическая – позволяет «вылить накопившиеся мысли и чувства» (14, 125). Через психологическую паузу слушатели в большей степени понимают говорящего.

Громкость. Как научиться регулировать громкость голоса во время выступления? Всегда ли мы можем сказать: «Говорить громко во время публичного выступления - значит говорить хорошо»?

Плохо, когда громкостью голоса стараются восполнить отсутствие доказательств, неубедительность аргументации. Такая

речь не вызовет восторга у слушателей, внимание которых быстро рассеивается.

«Речь не должна быть шумовой атакой на барабанные перепонки, - пишет Леммерман. - Но, произнося речь, мы должны все же говорить так громко, чтобы нас понимали даже слушатели, сидящие в задних рядах» (18, 224).

Далее знаменитый ритор дает такой совет:

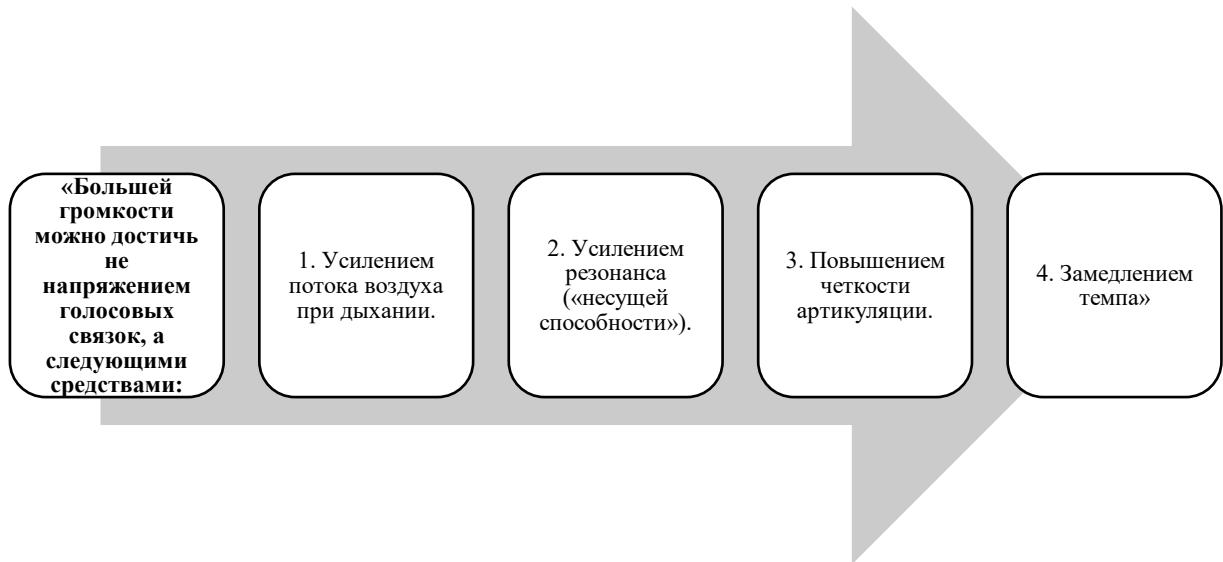


Рисунок-42. Темпы и громкость речи.

Мимика и жестикация оратора. Овладеть «языком движений» – это во многом овладеть вниманием слушателей: движение – один из главных факторов внимания. Психологи утверждают, что человек способен ощущать те эмоции, которые испытывает окружающие. У слушателей (или зрителей) напрягаются те же мышцы, что и у человека, на которого они смотрят. Нужно владеть движениями своего лица и тела, чтобы использовать их в качестве эффективных средств воздействия.

«Хороший оратор не является ни непоседой, ни соляным столбом. Когда слушатель видит перед собой мечущуюся фигуру, у него возникает ощущение настоящего головокружения. Оратор также не должен копировать часовых, неподвижно стоящих перед Букингемским дворцом». Существует несколько правил, с которыми должно соизмеряться движение на трибуне.

Чем живее чувство, тем сильнее движение.

Движение должно быть естественно и разнообразно. Поза, жесты, выражения лица должны иметь собственный смысл, значение, помогать восприятию речи, а значит – варьировать, меняться.

Поза оратора.

Говорящий стоит свободно, прямо; одна нога несколько выдвинута (не сильно), центр тяжести перевести на другую ногу. Руки свободно опущены. В процессе речи можно сделать шаг – другой в сторону, подойти ближе к аудитории. Но не нужно метаться из стороны в сторону или ходить, «заложив руки за спину, как преступник на ежедневной прогулке по тюремному двору». (18, 228).

«Если вы говорите сидя, сядьте прямо, не облакачиваясь на спинку стула и не нависая над столом. Руки свободно лежат на столе или на коленях – они готовы к жестам. Одна нога немного впереди, другая отодвинута несколько назад – это позволяет легко и красиво встать, если понадобится. ... не нужно вцепляться в кафедру, стол или спинку стула, это нарушит всю область пантомимического общения».

Жесты должны быть ваши, собственные, а не заученные. Избавляться надо от «маньеризмов» – произвольных движений, которые мешают слушать (когда человек трогает себя за нос, поправляет волосы, вертит ручку, нервно смеется, хмурится и т.д.).

Помните, что по направлению движений рук можно определить характер эмоций: «взлетающие» движения говорят о подъеме чувств, «падающие» – сверху вниз – о печали, подавленности. Одновременное падение обеих рук выражают безнадежность, тупик.

Если жестикуляция правой руки начинает сопровождаться синхронными движениями левой, интенсивность воздействия на слушателей возрастает.

Итак, запоминание и произнесение речи не менее ответственны, чем разработка ее содержания. Не секрет, что самая блестящая по содержанию лекция может провалиться, если оратор не владеет навыками ее исполнения.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое «презентация»?
2. Как нужно сделать качественную презентацию?
3. Каковы приоритеты по нашему продукту для заказчика. Может ли он обойтись без него или аналогов?
4. Опишите структуру аргументативного текста.
5. Раскройте сущность доказательства, убеждения и аргументации.
6. Как различаются понятия: спор, дискуссия, полемика, диспут, прения, дебаты?
7. Что такое научно-исследовательская работа?
8. Какова цель презентации?
9. Как поступить, если оратор оговорился?
10. Как поступить, если оратор оговорился?

Список рекомендуемой литературы

1. Замалетдинова Г.Ф. Основы риторики: учебно-методическое пособие / Г.Ф. Замалетдинова. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2016. – 72 с.
2. Михальская А. К. Основы риторики: Мысль и слово. – М.: 1996.
3. Лосев А. В. Жизнь. – СПб, 2018. – С. 157.
4. Гарр Рейнольдс. Искусство презентаций. Идеи для создания и проведения выдающихся презентаций. 2014.
5. Дмитрий Лазарев. Корпоративная презентация. Как продать идею за 10 слайдов. 2012.

ГЛОССАРИЙ

Авторитет (от лат. Auctoritas – власть, влияние) – общепризнанное влияние лица или организации в различных сферах общественной жизни, основанное на знаниях, нравственных достоинствах, опыте.

Акт – документ, составленный для подтверждения установленных фактов, событий, действий.

Аргументация – приведение доводов или аргументов с целью изменить позицию или убеждения партнера по коммуникации.

Вербальная коммуникация – передача информации посредством речи.

Внешние Бизнес коммуникации, обеспечивающие деятельность организации, – это коммуникации между организацией и средой. Они осуществляются с государственными и финансовыми органами, другими организациями, поставщиками, клиентами, партнерами, конкурентами, правоохранительными органами и т.д.

Внутренние коммуникации – это любые коммуникации внутри организации, осуществляемые между различными уровнями и подразделениями.

Восходящие коммуникации – это сообщения, посылаемые с низшего уровня организации на высший.

Горизонтальные коммуникации – это различные формы общения между коллегами, т.е. равными по иерархическому уровню индивидами внутри одного подразделения или между подразделениями.

Деловая беседа – устный речевой контакт между взаимно заинтересованными людьми, имеющими необходимые полномочия для установления деловых отношений и решения деловых проблем.

Деловое письмо – вид документа, функцией которого является регулирование деловых отношений между организациями и деловыми партнерами.

Деловая коммуникация – это сознательное, адресное и целесообразное информационное воздействие на партнеров по

коммуникации, в качестве которых может выступать как отдельный человек, так и группы людей, построенное преимущественно на рациональной основе.

Докладная записка – документ, адресованный руководителю организации, содержащий обстоятельное изложение какого-либо вопроса с выводами и предложениями составителя.

Документирование – регламентированный процесс записи информации на различных носителях, обеспечивающий ее юридическую силу.

Документационное обеспечение управления – деятельность, обеспечивающая документирование и организацию работы с официальными документами.

Интроверсия (англ. introversion; от лат. intro – внутрь + versae, versie – поворот) – характерное свойство личности, проявляющееся в поглощенности собственными проблемами и переживаниями, и ослаблением внимания к окружающему миру.

Заявление – документ, адресованный должностному лицу и содержащий просьбу работника.

Коммуникация – это обмен мыслями, сведениями, идеями и т. д., а также передача того или иного содержания от одного сознания (коллективного или индивидуального) к другому посредством знаков, зафиксированных на материальных носителях.

Коммуникативная компетентность – это сложная личностная характеристика, включающая коммуникативные способности и умения, психологические знания в области общения, свойства личности, психологические состояния, сопровождающие процесс общения.

Конфликт (от лат. conflictus – столкновение) – наиболее острый способ разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии участников этого взаимодействия и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.

Неформальная коммуникация определяется как «вид внутриорганизационной коммуникации, при котором информационный обмен совершается между сотрудниками организации вне их связи с производственными обязанностями и местом в организационной иерархии». Неформальная коммуникация определяется как «вид внутриорганизационной коммуникации, при котором информационный обмен совершается между сотрудниками организации вне их связи с производственными обязанностями и местом в организационной иерархии».

Нерефлексивное слушание – это максимальная сосредоточенность на содержании речи собеседника без вмешательства в нее своими репликами и замечаниями.

Нисходящая коммуникация - это сообщения, направляемые высшим руководством руководителям низших уровней, которые доводят информацию до подчиненных. Сюда относятся приказы, указания, информация о мероприятиях, критерии эффективности работы, оценка результатов работы.

Общение – это сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми (межличностное общение) и группами (межгрупповое общение), порождаемый потребностями совместной деятельности.

Объяснительная записка – документ, объясняющий причины какого-либо действия, факта, происшествия, составляемый работником организации и представляемый вышестоящему должностному лицу.

Перефразирование – собственная формулировка сообщения говорящего для проверки его точности.

Психологическая структура личности – это целостная модель, в рамках которой выражена взаимосвязь и взаимодействие относительно устойчивых компонентов (сторон) личности. Взаимосвязанные компоненты личности существуют на базе индивидуальной телесной организации, образуя целостную психосоматическую систему.

Рефлексивное слушание – это процесс расшифровки смысла сообщений и установления активной обратной связи с собеседником.

Речевая коммуникация – это деятельность, включающая в себя передачу и восприятие информации посредством языка.

Сводка – документ, содержащий сведения по какому-либо одному вопросу.

Сообщение – это та информация, которую отправитель передает получателю.

Справка – документ, составляемый с целью описания фактов основной деятельности организации или подтверждение сведений биографического или служебного характера.

Формальные (лат. *formalis* – относящийся к форме) коммуникации – это коммуникации, которые устанавливаются при помощи правил, закрепленных в должностных инструкциях и внутренних нормативных документах, на основе которых строится взаимодействие работников и подразделений организации.

Форум (от лат. *forum*) – крупное мероприятие, проводимое для обозначения или решения каких-либо глобальных проблем. Форумы реализуются как в рамках саммитов, так и являются самостоятельными мероприятиями.

Характер (др.-греч. *χαρακτήρ* – черта, знак, примета греч. *charakter* – печать, чеканка) – «совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, складывающихся проявляющихся в деятельности и общении, определяя типичные для нее способы поведения и реагирования на жизненные обстоятельства».

Экстраверсия (англ. *extraversion*; от лат. *extra* – вне + *versae versie* – поворот) – характерное свойство личности, проявляющееся в направлении ее восприятия, переживаний, интересов на окружающий мир.

Эмоции (франц. *emotion*, от лат. *emovere* – возбуждать, волновать) – физиологические состояния организма, имеющие ярко выраженную субъективную окраску и охватывающие все виды чувствований и переживаний человека – от глубоко травмирующих страданий до высоких форм радости и социального жизнеощущения.

О Г Л А В Л Е Н И Е

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОММУНИКАЦИЙ И БИЗНЕС ЭТИКА	
1.1. Коммуникативные навыки работника в digital era.....	7
1.2. Изменения в сфере труда и управления.....	10
1.3. Понятие и содержание бизнес этики.....	15
1.4. Проблемы бизнес этики.....	19
1.5. Основные подходы к изучению бизнес этики.....	25
ГЛАВА 2. ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ БИЗНЕС ОБЩЕНИЯ	
2.1. Теории культурной коммуникации.....	46
2.2. Теории смысла.....	62
2.3. Теории мотивации и убеждения.....	75
2.4. Теории организационных структур бизнес коммуникаций.....	88
ГЛАВА 3. КУЛЬТУРА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ	
3.1. Межличностное общение и эмоциональный интеллект.....	97
3.2. Модели эмоционального интеллекта.....	113
3.3. Межкультурная коммуникация.....	118
ГЛАВА 4. ПОДГОТОВКА ДЕЛОВЫХ СООБЩЕНИЙ	
4.1. Создание эффективных деловых сообщений.....	123
4.2. Улучшение читабельности с помощью стиля и дизайна.....	134
4.3. Адаптация вашего сообщения к аудитории.....	146
4.4. Электронная почта и другие традиционные инструменты для делового общения.....	158
4.5. Социальные сети для делового общения.....	169
ГЛАВА 5. КОММУНИКАЦИИ И ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	
5.1. Обеспечивающие и инновационные коммуникации...	177

5.2.	Управление коммуникациями на различных стадиях инновационного процесса.....	188
5.3.	Стресс-менеджмент.....	205
5.4.	Практические советы по управлению стрессом.....	212
ГЛАВА 6. СТРАТЕГИИ УБЕДИТЕЛЬНЫХ СООБЩЕНИЙ: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРАВИЛЬНЫХ СЛОВ В НУЖНОЕ ВРЕМЯ		
6.1.	Обычные деловые сообщения.....	226
6.2.	Убедительные сообщения.....	231
6.3.	Сообщения о плохих новостях.....	242
6.4.	Основные законы и правила визуальной коммуникации и примеры ее использования.....	249
ГЛАВА 7. НЕВЕРБАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ		
7.1.	Понятие о невербальной коммуникации.....	263
7.2.	Основные особенности систем невербального общения.....	271
ГЛАВА 8. ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ПОИСКА РАБОТЫ: СОПРОВОДИТЕЛЬНЫЕ ПИСЬМА, РЕЗЮМЕ И ПОРТФОЛИО		
8.1.	Этапы поиска работы.....	288
8.2.	Письма о приеме на работу.....	305
8.3.	Как правильно написать резюме и подготовит портфолио.....	307
8.4.	Подготовка к собеседованию.....	326
8.5.	Контрольные письма, звонки и предложения о работе.....	333
ГЛАВА 9. ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ		
9.1.	Планирование презентаций.....	344
9.2.	Презентация исследовательской работы.....	360
9.3.	Импровизированная речь и импровизированное выступление.....	367
	Глоссарий.....	385

БИЗНЕС КОММУНИКАЦИИ

Учебное пособие

Под общей редакцией:

*проф. К.А. Шарипова – ректор Ташкентского государственного
экономического университета и*

*доц. М.С. Арканниковой – Директор Высшей школы
медиакоммуникации и связи с общественностью, СПбПУ*

Авторский коллектив: проф. Эшов М.П., проф. Абдурахманова
Г.К., доц. Хотамов И.С., доц. Захарова И.Б., доц. Амиров Л.Ф.,
доц. Султанов М.К., доц. Аскарлова М.Т., доц. Ядгаров А.А., доц.
Рахматуллаева Ш.Х., доц. Гаипназаров С.Б., доц. Хамдамова Г.А.,
доц. Рахимов Х.Ш.

Ташкент – «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi» – 2022

Редактор:	М.Алимов
Техник редактор:	М.Турсунов
Художник:	А.Шушунов
Корректор:	Л.Ибрагимов
Компьютерная верстка:	М.Зойирова

E-mail: nashr2019@inbox.ru Тел.: +99899920-90-35

Изд.лиц. АIN№009, 20.07.2018. Разрешено в печать 05.09.2022.

Формат 60x84 1/16. Гарнитура «Times Uz».

Офсетная печать. Усл. печ.л. 25,0. Изд. печ.л. 24,5.

Тираж 50. Заказ № 85.

**Отпечатано в типографии
«Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi»
100174, г. Ташкент, ул. Университет 7.**

