СОДЕРЖАНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ…………………………………………………………………3

ГЛАВА 1. ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ КОММУНИКАЦИЙ………………………………………………………………4

1.1 Понятие невербальных коммуникаций в практике менеджмента………………………………………………………………………5

1.2 Специфика невербальной коммуникации…………………………...10

1.3 Физиологические и культурно-специфические основы невербальной коммуникации …………………………………………………..11

ГЛАВА 2. ОСНОВА НЕВЕРБАЛЬНЫХ КОММУНИКАЦИЙ В ПРАКТИКЕ МЕНЕДЖМЕНТА………………………………………………...14

ГЛАВА 3. НЕВЕРБАЛЬНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ КОММУНИКАЦИИ…….16

ГЛАВА 4. РАЗВИТИЕ КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ………………………………………………………………..27

4.1. Современные средства коммуникации в менеджменте……………27

4.2. Влияние информационных технологий на организацию рабочих мест……………………………………………………………………………….28

ГЛАВА 5. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НЕВЕРБАЛЬНЫХ КОММУНИКАЦИЙ В ПРАКТИКЕ МЕНЕДЖМЕНТА……………………………………………....30

ЗАКЛЮЧЕНИЕ…………………………………………………..…32

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ…………………...33

**ВВЕДЕНИЕ**

Целью моей курсовой работы является такое понятие, как невербальные коммуникации в практике менеджмента.

Главная задача невербальных коммуникаций – передача информации с помощью жестов, мимики, эмоций…

На современном этапе данная тема становится всё более актуальна. Актуальность выбранной темы данной курсовой работы «Невербальные коммуникации в практике менеджмента» определяется тем, что она направлена на пополнение знаний о невербальном взаимодействии между людьми в организации, недостаток которых возник из-за недостаточного внимания к данной проблеме. А для специальности менеджмент организации это важно вдвойне, так как мы должны не только понимать слова своих подчиненных, коллег или деловых партнеров, но так же должны уметь понимать их чувства и эмоции, чтобы правильно и в полной мере понимать то, что они пытаются донести до нас.

Взаимодействие между людьми требует многочисленных форм невербальной коммуникации — обмена информацией через изменение выражения лица, жесты и движения тела. Невербальную коммуникацию иногда еще называют «языком жестов», но этот термин не совсем верен, так как мы, как правило, пользуемся такими невербальными знаками лишь для того, чтобы опровергнуть или дополнить то, что сказано словами.

1. **ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ КОММУНИКАЦИЙ**

Коммуникация - это процесс обмена информацией, опытом и сведениями. Коммуникация является неотъемлемой частью функционирования предприятия, и менеджер тратит на нее от 50 до 90% своего рабочего времени. Коммуникации позволяют координировать деятельность как внутри предприятия, так и налаживать внешние контакты. Коммуникации на предприятии (внутренние) делятся на два вида: вертикальные и горизонтальные, вертикальные же делятся в свою очередь на восходящие и нисходящие.

Восходящие коммуникации - это процесс передачи информации от исполнителей (подчиненных) к руководителю. Данный вид передачи информации чаще всего реализуется в виде отчетов о деятельности и рационализаторских предложений.

О Нисходящие коммуникации - это процесс передачи информации от руководителя к подчиненным (передача сотрудникам указаний).

Горизонтальные коммуникации - это процесс обмена информацией между сотрудниками одного уровня (линейными руководителями, которые не подчиняются друг другу). Горизонтальные коммуникации происходят с целью обмена результатами работ, опытом и личной информацией.

Внешние коммуникации - обмен информацией, который происходит между предприятием и внешней средой, позволяет ему быть в курсе потребностей потенциальных покупателей, работы поставщиков, посредников и конкурентов, а также отслеживать новые тенденции в науке (изобретения, технологии).

От эффективности организации данного процесса зависит успех фирмы. Чем выше скорость передачи информации на предприятии и чем она достовернее, тем продуктивнее оно работает. Примером последствий предоставления недостаточно достоверной информации является известное лекарство для беременных женщин - теназадрин, которое использовалось во всем мире и привело к рождению огромного количества детей с неразвитыми конечностями.

Оно рекламировалось как универсальное безопасное средство, тогда как испытания не были окончательно завершены. В результате фирма понесла огромные убытки и подорвала свой имидж.

Помимо разделения на внутренние и внешние, коммуникации подразделяются на вербальные и невербальные. Вербальные коммуникации - это процесс общения при помощи слов, которые могут быть письменными и устными. При работе предприятия особое значение имеет письменная форма (документооборот), так как при судебных разбирательствах во внимание берутся не устные договоренности, а письменные доказательства. Невербальные коммуникации - это общение с помощью мимики, жестов, взглядов (недаром встречается выражение "говорящий взгляд"). В процессе общения вербальные и невербальные символы могут дополнять друг друга, а могут противоречить. Это связано с тем, что невербальное общение идет на подсознательном уровне и человек редко может контролировать свои поступки. В настоящее время невербальному общению уделяется особое внимание, так как оно более достоверно характеризует человека как личность и выявляет его истинные намерения.

Термин «невербальное» обычно понимается как «несловесный язык». Он объединяет большой круг явлений, включая не только движения тела человека и звуковую модальность речи, но и различные элементы окружающей среды, одежду, элементы оформления внешности и даже различные сферы искусства.

* 1. Понятие невербальных коммуникаций в практике менеджмента.

Под невербальной коммуникацией (в узком смысле) следует понимать средство информации, систему невербальных символов, знаков, кодов, использующихся для передачи сообщения. Ключевым моментом такого понимания является указание на внешнее сопровождение психических явлений.

Антропологам и лингвистам уже длительное время известны такие невербальные сигналы, как позы, жесты, выражение лица и т.п. Многие из них являются образцами культуры, в которой «рос» человек. В той степени, в которой они используются как образцы поведения и имеют при этом символическое значение, они могут быть поняты так же ясно, как вербальная коммуникация, выражаемая известной двум участвующим сторонам системой словесных кодов. Определенные жесты отражают этику поведения. В каждой культуре существует тип «идеальной сферы» вокруг отдельного человека. Эта сфера является как бы «территорией» или областью вокруг индивида, которая не может быть нарушена, если другой участник коммуникационного процесса не находится с индивидом в отношениях интимного характера. Замечено, что у европейцев эта «дистанция» больше, чем у людей, выросших в азиатской культуре. Относительно позы как способа невербального сигнала известно, что при входе руководителя в контору подчиненные стараются немедленно принять более «рабочую» осанку. Важны также позы, которые используют участники заседания. Они могут свидетельствовать о внимании или безразличии к обсуждаемому вопросу.

Невербальные коммуникации в большинстве случаев имеют бессознательную основу, так как свидетельствуют о действительных эмоциях участника коммуникационного процесса и являются надежным индикатором проявляемых чувств. Невербальной информацией трудно манипулировать и ее трудно скрывать в любой межличностной коммуникации. Этим во многом определяется то, как слова будут интерпретированы.

Непосредственно в менеджменте невербальные коммуникации играют огромную роль, ведь твои жесты, мимика, эмоции так же влияют на собеседника или делового партнёра, как и слова сказанные в ходе беседы. Это не стоит упускать из внимания, т. к. если перестать контролировать свои жесты или эмоции, собеседник потеряет смысл вашего разговора. Произойдет это лишь потому что вы говорите с ним об одном, а выражение вашего лица или ваши жесты говорят совсем о другом. Поэтому нужно уметь котролировать свои средства невербальной коммуникации.

В широком смысле понятие «невербальная коммуникация» практически отождествляется с понятием «невербальное поведение» и означает социально обусловленную систему взаимодействия, в структуре которой преобладают непроизвольные, неосознаваемые комплексы движений, выражающие личностную неповторимость человека.

Одним из главных видов невербальной коммуникации является выражение лица, которое передает определенные эмоции. Поль Экман и его коллеги описали движения лицевых мышц, которые формируют то или иное выражение лица. Они изобрели систему, которую назвали «Кодировочная система выражения лица» (КСВЛ). Таким образом они попытались внести определенную ясность в ту сферу, которая сейчас имеет множество непоследовательных и противоречивых интерпретаций, поскольку существует весьма много взглядов на то, как нужно идентифицировать и классифицировать эмоции.

Еще Чарльз Дарвин, основатель эволюционной теории, утверждал, что основные модели выражения эмоций одинаковы для всех людей планеты. Исследования Экмана, проведенные среди представителей различных культур, подтверждают этот взгляд. Экман и Фризен изучали туземное племя в Новой Гвинее, члены которого раньше фактически не контактировали с чужеземцами. Когда им показывали картинки с разными выражениями лиц, которые передавали шесть эмоций (счастье, грусть, гнев, отвращение, страх, удивление), туземцы правильно идентифицировали эти чувства.

Результаты подобных исследований, проведенных с разными людьми, подтверждают мысль, что выражение эмоций и их истолкование присущи природе человека. Однако у этой теории есть и противники. Экман соглашается с их аргументнами, что его опыты имеют ограниченный характер, и, возможно, здесь речь также идет и о культурном опыте невербальной коммуникации, который приобрел чрезвычайное распространение. Тем не менее его выводы подтверждаются и результатами других исследований. Психолог И. Эйбл-Эйбесфелдт изучал поведение шести детей, которые родились глухими и слепыми, чтобы выяснить, насколько выражение их лиц отвечает выражению зрячих и наделенных слухом индивидов в специфических ситуациях. Он установил, что дети

улыбались когда их привлекали к очевидно приятной активности; изумленно поднимали брови, когда им давали понюхать предмет с непривычным запахом, и хмурились, когда им снова и снова давали вещь, которая им не нравилась. Поскольку они не могли наблюдать, как ведут себя другие люди, то напрашивается вывод, что эти реакции являются врожденными.

С помощью КСВЛ Экман и Фризен идентифицировали малозаметные сокращения лицевых мышц у младенцев, которые присущи также и взрослым, когда те переживают какие-то эмоции. Например, грудные дети выпячивают губки и хмурятся, что напоминает выражение отвращения у взрослых, когда им дают что-то кислое. И хотя лицевое выражение эмоций, наверное, отчасти принадлежит к врожденным характеристикам человека, индивидуальные и культурные факторы влияют на их форму и на контексты, в которых они признаются уместными. Например, как именно человек улыбается, точные движения губ и других лицевых мышц, и как долго улыбка задерживается на ее лице — все это отличается в разных культурах.

Нет таких жестов или поз, которые были бы характерными для всех, или по крайней мере для большинства культур. Во всяком случае этого никому еще не удалось доказать. Так, в некоторых обществах люди кивают главой на знак несогласия, что противоречит нашему распространенному обычаю соглашаться с собеседником, кивнув ему головой. Отдельные жесты, которые европейцы и американцы применяют очень часто, например, показать на кого-то пальцем, вообще отсутствуют у некоторых народов. А такой жест, как приставить к щеке испрямленный указательный палец и покрутить им, который в некоторых областях Италии употребляется как знак одобрения, вероятно, неизвестен больше нигде.

Как и выражения лица, жесты и позы постоянно используются для дополнения высказываний, а также для передачи содержания в тех случаях, когда ничего сказано не было. И выражением лица, и жестом, и позой можно передать шутку, иронию или скепсис. Впечатления, которые мы невольно оказываем невербально, часто демонстрируют окружающим, что мы сказали совсем не то, что хотели на самом деле сказать. Существует множество едва заметных признаков невербальной коммуникации, которые могут улавливать собеседники. Спонтанное выражение искренности на лице, как правило, исчезает через четыре или пять секунд. Если улыбка длится дольше, то это свидетельствует об ее искусственности. Выражение удивления, которое задерживается на лице, часто используется для пародирования, чтобы

показать, что индивид отнюдь не удивлен, хотя для этого, казалось бы, и есть основания.

1.2 Специфика невербальной коммуникации.

Не вызывает сомнений, что с помощью слов мы получаем са­мую разнообразную информацию, в том числе и ту, которая сви­детельствует о культуре собеседника. В то же время информацию о том, какой это человек, что он собой представляет, мы получаем через мимику, жесты, интонации. С помощью мимики, жестов, поз выражаются душевная энергия человека, движения, симпто­мы (например, побледнение или покраснение лица).Тот, кто хо­чет правильно понимать своих партнеров по общению, должен, прежде всего, изучить различные средства выражения и уметь их корректно и адекватно интерпретировать [4, 159 с.].

Характер и формы выражения различных средств общения позволяют нам говорить о существенных отличиях вербальной и невербальной коммуникации. Невербальные сообщения всегда ситуативны, по ним можно понять нынешнее состояние участни­ков коммуникации, но нельзя получить информацию об отсут­ствующих предметах или происшедших в другом месте явлениях, что можно сделать в вербальном сообщении.

Невербальные сообщения являются синтетичными, их с трудом можно разложить на отдельные составляющие. Вербальные же элементы коммуникации (слова, предложения, фразы) четко отделены друг от друга.

Невербальные сообщения обычно непроизвольны и спонтанны. Даже если люди хотят скрыть свои намерения, они могут хо­рошо контролировать свою речь, но невербальное поведение кон­тролю практически не поддается.Поэтому очень часто в реальной практике коммуникации возникают ошибки из-за обобщения на основании лишь одного невербального действия. Например, один из партнеров во время общения почесал свои нос, а заметивший это другой партнер делает вывод, что его собеседник врет, хотя у того на самом деле чесался нос.

Невербальный язык люди, как правило, успешно осваивают сами в естественных условиях через наблюдение, копирование, подражание, а говорить детей учат специально, этому уделяет вни­мание и семья, и социальные институты. Так, когда мы замечаем неискренность собеседника, мы зачастую ссылаемся на свою ин­туицию, говорим о шестом чувстве. На самом деле распознать со­беседниканам позволяет внимание, часто неосознанное, к мел­ким невербальным сигналам, умение их читать и отмечать несов­падения со словами.

Таким образом, невербальная коммуникация представляет со­бой многомерный, многослойный, аналоговый процесс, протека­ющий в основном неосознанно.

1.3 Физиологические и культурно-специфические основы невербальной коммуникации.

Невербальная коммуникация является самой древней формой общения людей. Исторически невербальные средства коммуника­ции развились раньше, чем язык.Они оказались устойчивыми и эффективными в своих первоначальных функциях и не предполага­ли высокоразвитого человеческого сознания. Кроме того, постепен­но проявились их определенные преимущества перед вербальными: они воспринимаются непосредственно и поэтому сильнее воздей­ствуют на адресата, передают тончайшие оттенки отношения, эмоций, оценки, с их помощью можно передавать информацию, которую трудно или по каким-то причинам неудобно выразить словами.

Установлено, что мимика при выражении эмоций у человека и приматов, некоторые жесты, телодвижения являются врожденными и служат сигналами для получения ответной реакции. Об этом говорят эксперименты со слепыми и глухими детьми, у которых не было возможности у кого-то увидеть, а потом сымитировать мимику при выражении удовольствия или неудовольствия.

Другим доказательством биологической природы невербальной коммуникации является то, что ее элементы с трудом поддаются сознательному контролю: побледнение или покраснение лица, расширение зрачков, искривление губ, частота моргания и др.

Но сигналы эмоций, унаследованные человеком от своих предков, достаточно сильно изменились к настоящему времени как поформе, так и по своим функциям. Так, считается, что улыбка человека, связанная с положительными эмоциями, восходит к простому животному оскалу агрессии. Животные отводят взгляд в знак умиротворения, когда не желают схватки, у человека - это сигнал о нежелании поддерживать контакт.

Социальная обусловленность коммуникации, как считают этологи, присуща не только человеку, но и животным. Они зафикси­ровали довольно много правил невербального общения у животных и птиц: танцы журавлей, пение птиц. Но животные обучаются этим правилам только через имитацию, а человек приобретает их и в ходе процессов инкультурации и социализации. Некоторые нормы невербальной коммуникации имеют общенациональный или этни­ческий характер (в Европе обычно здороваются, пожимая руку, а в Индии складывают обе руки перед грудью и делают небольшой поклон), другие - узкопрофессиональную область применения (сиг­налы, которыми обмениваются водолазы или грузчики).

Двойная природа невербальной коммуникации объясняет на­личие универсальных, понятных всем знаков, а также специфи­ческих сигналов, используемых в рамках только одной культуры

На основе признаков намеренности (ненамеренности) невер­бальной коммуникации можно выделить три типа невербальных средств:

1) Поведенческие знаки.

Они обусловлены физиологическими реакциями: побледнение или покраснение, а также потоотделение от волнения, дрожь от холода или страха и др.

2) Ненамеренные знаки.

Употребление таких знаков связано с привычками человека (их иногда называют самоадапторами): почесывание носа, качание ногой без причины, покусывание губ и др.

3) Собственно коммуникативные знаки.

Эти знаки представляют собой сигналы, передающие информацию об объекте, событии или состоянии.

Таким образом, использование в коммуникации невербальных средств происходит в основном спонтанно. Это обусловлено как низшими уровнями центральной нервной системы, так и высшими, отвечающими за коммуникацию. Разумеется, в какой-то степени невербальные элементы поддаются контролю, но даже при очень хорошем самообладании может произойти «утечка» информации.

1. **ОСНОВА НЕВЕРБАЛЬНЫХ КОММУНИКАЦИЙ В ПРАКТИКЕ МЕНЕДЖМЕНТА**

Информация, посланная отправителем без использования слов как системы кодирования, образует невербальное послание, лежащее в основе невербальной коммуникации. В последнее время эта сфера межличностной коммуникации все больше привлекает внимание ученых и специалистов. Дело в том, что эффект большинства посланий создается невербальной информацией: 37% — тональностью голоса и 55% — выражением лица. Особенно это проявляется в тех случаях, когда словесная часть послания отправителя противоречива. В такой ситуации получатель больше полагается на невербальную часть, чтобы понять значение послания.

Хотя речь является универсальным средством общения, она приобретает значение только в совокупности с использование невербальных символов для трансляции сообщений. Проведенные исследования показывают, что 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жестов, а 38% – через интонацию и модуляции голоса. Это говорит о важности необходимости изучения невербальных сигналов.

Некоторые невербальные сигналы вы можете замечать, а некоторые нет. В любом случае, большая часть коммуникации проходит на невербальном уровне, хотя об этом вы можете даже не подозревать, но это так. Следует заметить, что женщины замечают (не обязательно осознанно) больше невербальных сигналов (сигналов «языка тела»), чем мужчины. Это подтверждается наблюдениями и исследованиями ученых.

Одним из тех, кто систематизировал информацию о невербальных сигналах, является Алан Пиз.

В практике менеджмента основой невербальных коммуникаций является передача информации с помощью жестикулирования. Именно жестами менеджер наглядно показывает своему собеседнику информацию интересующую его, используя, как свои руки, так и наглядные пособия (презентации, рекламные ролики, журналы…).

1. **НЕВЕРБАЛЬНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ КОММУНИКАЦИИ**

Рассмотрение элементов невербальной коммуникации помогает лучше понять способы, с помощью которых выражается меж­культурный смысл общения. В этом отношении важнейшей осо­бенностью невербальной коммуникации является то, что она осуществляется с помощью всех органов чувств: зрения, слуха, осязания, вкуса, обоняния, каждый из которых образует свой ка­нал коммуникации. На основе слуха возникает акустический ка­нал невербальной коммуникации, по нему поступает паравербальная информация. На основе зрения складывается оптический ка­нал, по которому поступает информация о мимике и телодвиже­ниях (кинесике) человека. Оно позволяет оценить позу и про­странственную ориентацию коммуникации (проксемику).На основе осязания работает тактильный канал, на основе обоня­ния - ольфакторный. К невербалике также относят понимание и использование времени - хронемику.Все элементы невербаль­ной коммуникации тесно связаны друг с другом, они могут взаим­но дополнять друг друга и вступать в противоречие друг с другом.

Кинесика представляет собой совокупность жестов, поз, телод­вижений, используемых при коммуникации в качестве дополнительных выразительных средств общения. Этот термин был предложен для изучения общения посредством движений тела. Кин - мельчайшая единица движения, из них складывается поведение. Так же как речь складывается из слов, предложений и фраз. Считывая кинемы, мы интерпретируем сообщения, передаваемые через жесты и другие телодвижения. Элементами кинесики являют жесты, мимика, позы и взгляды, которые имеют как физиологическое происхождение (например, зевота, потягивание, расслаб­ление и др.), так и социокультурное (широко раскрытые глаза, сжатый кулак, знак победы и т. п.).

Достаточно часто мы попадаем в ситуации, когда нам приходится сдерживать свои эмоции, чтобы не обидеть или не оскорбить близких или знакомых. Решающим фактором при этом оказываются культурные традиции. Если в соответствии с нормами данной культуры мужчина не должен публично проявлять страх или открыто плакать, ему придется сдерживать свои эмоции, иначе он будет осужден общественным мнением.

Существуют ситуации, когда мы должны маскировать свои эмоции: ревность, разочарование и др.

Разные люди в разной степени способны контролировать свою мимику, но всем нам приходится учиться это делать, равно как и интерпретировать мимику других людей.

Хотя многие исследователи согласны с тем, что люди разных культур одинаково реагируют на некоторые раздражители, эмо­ции в разных культурах выражаются по-разному. Считается, что печаль, счастье и отвращение проявляются одинаково всеми людь­ми. Прочие эмоции могут выражаться весьма неоднозначно. На­пример, немцы лучше, чем американцы изображают отвращение, но не выражают печали и гнева.

Тем не менее, в западных культурах прямой взгляд считается важным при общении. Если человек не смотрит на своего партнера, то окружающие его принимают за неискреннего человека и считают, что ему нельзя доверять. Американцы обычно не доверяют тому, кто не смотрит им в глаза. Отсутствие прямого взгляда тоже может быть воспринято с беспокойством. Умышленный отказ от такого взгляда является средством манипулирования зависимым партнером, которому таким образом показывают, что он не интересен и общение с ним в тягость.

Существенным аспектом кинезиса является поза - положение человеческого тела и движения, которые принимает человек в процессе коммуникации. Это одна из наименее подконтрольных сознанию форм невербального поведения, поэтому при наблюде­нии заней можно получить значимую информацию о состоянии человека. По позе можно судить, напряжен человек или раскован, настроен на беседу или хочет поскорее уйти .

Известно около 1000 различных устойчивых положений, кото­рые способно принимать человеческое тело. В коммуникативистике при общении принято выделять три группы поз:

1) Включение или исключение из ситуации (открытость или закрытость для контакта). Закрытость достигается скрещиванием на груди рук, сплетенными в замок пальцами, фиксирующими колено в позе «нога на ногу», отклонение спины назад и др. При готовности к общению человек улыбается, голова и тело поверну­ты к партнеру, туловище наклонено вперед.

2) Доминирование или зависимость. Доминирование проявляет­ся в «нависании» над партнером, похлопывании его по плечу, руке на плече собеседника. Зависимость - взгляд снизу вверх, сутулость.

3) Противостояние или гармония. Противостояние проявляет­ся в следующей позе: сжатые кулаки, выставленное вперед плечо, руки на боках. Гармоничная поза всегда синхронизирована с по­зой партнера, открыта и свободна .

Как и другие элементы кинезиса, позы различаются не только в разных культурах, но и в рамках одной культуры в социальных и половозрастных группах. Так, почти все западные люди сидят на стуле, положив ногу на ногу. Но если этот человек, находясь в Таиланде, сядет так и направит свою ногу на тайца, тот почув­ствует себя униженным и обиженным. Дело в том, что тайцы счи­тают ногу самой неприятной и низкой частью тела. Если североа­мериканский студент может сидеть перед профессором так, как ему удобно, в африканских и азиатских культурах это сочтут за отсутствие уважения и почтительности.

Сравнительное сопоставление поведения представителей раз­личных культур позволило установить, что при общении люди разных культур используют разнообразные виды прикосновений к своим собеседникам. К такого рода прикосновениям ученые относят, прежде всего, рукопожатия, поцелуи, поглаживания, по­хлопывания, объятия и т. п. Как показали наблюдения и исследо­вания, с помощью разного рода прикосновений процесс комму­никации может приобретать различный характер и протекать с различной эффективностью. Сложилось даже особое научное на­правление, изучающее значение и роль прикосновений при обще­нии, которое получило названиетакесики .

Люди прикасаются друг к другу по равным причинам, разны­ми способами и в разных местах. Ученые, изучающие тактильное поведение людей, считают, что в зависимости от цели и характера прикосновения можно разделить на следующие типы:

1) профессиональные - они носят безличный характер, человек при этом воспринимается только как объект общения (осмотр врача);

2) ритуальные - рукопожатия, дипломатические поцелуи;

3) дружеские;

4) любовные .

Прикосновения необходимы человеку, чтобы усиливать или ослаблять процесс общения. Но поведение с использованием при­косновений зависит от целого ряда факторов, среди которых наи­более важными являются культура, принадлежность к женскому или мужскому полу, возраст, статус человека и тип личности. Внут­ри каждой культуры есть свои правила прикосновений, которые регулируются традициями и обычаями данной культуры и при­надлежностью взаимодействующих людей к тому или иному полу. Очень часто это зависит от той роли, которые играют мужчина и женщина в соответствующей культуре. В некоторых культурах зап­рещается прикосновение мужчины к мужчине, но не ограничива­ется прикосновение женщины к женщине. В других культурах зап­рещается женщинам прикасаться к мужчинам, хотя мужчинам традиционно позволяется прикасаться к женщинам при общении .

Исследования тактильного поведения немцев, итальянцев и североамериканцев подтвердили, что принадлежность к контакт­ной или дистантной культуре зависит также и от личности чело­века и его половой принадлежности. Например, в Германии и США мужчины общаются на большем расстоянии и меньше при­касаются друг к другу по сравнению с Италией. Итальянские мужчины стоят ближе друг к другу и прикасаются друг к другу значи­тельно чаще, чем итальянские женщины. Кроме того, как оказа­лось, итальянские мужчины общаются со своими собеседниками при помощи тех невербальных средств, которые свойственны толь­ко для немецких и американских женщин.

Непременным атрибутом любой встречи и общения является рукопожатие. В коммуникации оно может быть очень информа­тивным, особенно его интенсивность и продолжительность. Слиш­ком короткое, вялое рукопожатие очень сухих рук может свиде­тельствовать о безразличии. Наоборот, весьма продолжительное рукопожатие и слишком влажные руки говорят о сильном волне­нии, высоком чувстве ответственности. Затянувшееся рукопожа­тие наряду с улыбкой и теплым взглядом демонстрирует дружелю­бие. Однако надолго задерживать руку партнера и своей руке не стоит: у него может возникнуть чувство раздражения.

Исторически сложилось несколько видов рукопожатий, каж­дое из которых имеет свое символическое значение. Рассмотрим их:

1) Ладонь, повернутая вверх под ладонью партера, означает готовность подчиниться, бессознательный сигнал тому, чье доми­нирование признается.

2) Ладонь, повернутая вниз на ладони партнера, выражает стрем­ление к доминированию, попытку взять ситуацию под свой контроль.

3) Ладонь ребром вниз (вертикальное положение) фиксирует положение равенства собеседников.

4) Рукопожатие «перчатка» (две ладони обхватывают одну ла­донь собеседника) подчеркивает стремление к искренности, дру­желюбию, доверительности .

Таким образом, умелое и грамотное использование прикосно­вений может значительно облегчить процесс коммуникации и выразить многие человеческие чувства и настроения, вызвать доверие и расположение партнера. Но в межкультурной коммуникации сле­дует учитывать различия во взглядах на рукопожатие у иностран­цев. Например, при встрече с партнерами из Азии не следует сжи­мать им ладонь слишком сильно и долго. А вот западноевропейцы и американцы терпеть не могут вялых рукопожатий, поскольку в этих культурах очень ценятся атлетизм и энергия. Им следует по­нимать руки энергично и сильно, а, кроме того, там принято при рукопожатии сцепленные руки покачивать от трех до семи раз .

Сенсорика представляет собой тип невербальной коммуника­ции, основывающийся на чувственном восприятии представите­лей других культур. Наряду со всеми другими сторонами невер­бальной коммуникации отношение к партнеру формируется на основе ощущений органов чувств человека. В зависимости от того, как мы чувствуем запахи, ощущаем вкус, воспринимаем цветовые и звуковые сочетания, ощущаем тепло тела собеседника, мы стро­им наше общение с этим собеседником. Эти коммуникативные функции человеческих органов чувств позволяют считать их инст­рументами невербальной коммуникации .

Особенно большое значение в общении имеют запахи. Это, прежде всего, запахи тела и используемой человеком косметики. Мы можем отказаться от общения с человеком, если сочтем, что от него плохо пахнет. Те же сложности возникают и в межкультурной коммуникации. Запахи, привычные в одной культуре, мо­гут казаться отвратительными в другой. Так, жители высокогорья Новой Гвинеи натирают себя грязью и свиным жиром и почти не моются. Представьте себе, что вам нужно будет общаться с таки­ми людьми, и каким будет ваше отношение к ним.

Особенности национальной кухни также сильно различаются у разных народов. Ароматы традиционной кухни, которые иност­ранец воспринимает как необычные или отталкивающие, пред­ставителям данной культуры могут казаться вполне приемлемыми и привычными. Так, в американских домах обычен запах яиц, сва­ренных вкрутую, У американцев этот запах не вызывает никаких неприятных ощущений, но для некоторых азиатов этот запах столь же невыносим, как запах гниющей рыбы: они не едят вареных яиц и не имеют возможности принюхаться к ним. Русскому чело­веку придется с осторожностью пробовать блюла индийской или индонезийской кухни из-за большого количества специй, исполь­зуемых при их приготовлении. Индусу же, очевидно, наша кухня покажется слишком пресной .

Цветовые сочетания, используемые в разных культурах, также сильно варьируются. Нам могут не нравиться эти сочетания, узо­ры, они могут казаться слишком яркими или чересчур блеклыми.

Слуховые предпочтения также зависят от конкретной культу­ры. Именно поэтому так сильно отличается музыка у разных на­родов. Чужая музыка нередко кажется странной, непонятной и некрасивой.

Все сенсорные факторы действуют совместно и в результате создают сенсорную картину той или иной культуры. Оценка, ко­торую мы даем этой культуре, зависит от соотношения числа при­ятных и неприятных сенсорных ощущений. Если приятных ощу­щений больше, мы оцениваем культуру положительно. Если больше негативных ощущений, культура нам не нравится.

Проксемика - это использование пространственных отноше­ний при коммуникации. Данный термин был введен американ­ским психологом Э. Холлом для анализа закономерностей про­странственной организации коммуникации, а также влияния тер­риторий, расстояний и дистанций между людьми на характер меж­личностногообщения. Специальные исследования показали, что они существенно отличаются в разных культурах и являются до­вольно значимыми для коммуникации.

Каждый человек для нормального своего существования счита­ет, что определенный объем пространства вокруг него является его собственным и нарушение этого пространства рассматривает как вторжение во внутренний мир, как недружественный поступок. Поэтому общение людей всегда происходит на определенном рас­стоянии друг от друга, и это расстояние является важным показате­лем типа, характера и широты отношений между людьми. Каждый человек подсознательно устанавливает границы своего личного про­странства. Эти границы зависят не только от культуры данного на­рода, но и от отношения к конкретному собеседнику. Так, друзья всегда стоят ближе друг к другу, чем незнакомые люди.Тем самым, изменение дистанции между людьми при общении является час­тью процесса коммуникации. Кроме того, дистанция партнеров по коммуникации зависит также от таких факторов, как пол, раса, принадлежность к какой-либо культуре ли субкультуре, конкретных социальных обстоятельств и др. Э. Холл в результате своих наблюдений выделил четыре зоны коммуникации:

1) интимную - разделяющую достаточно близких людей, не желающих посвящать в свою жизнь третьих лиц;

2) личную - расстояние, которое поддерживает индивид при общении между собой и всеми другими людьми;

3) социальную - дистанция между людьми при формальном и светском общении;

4) публичную - дистанция общения на публичных мероприя­тиях (собраниях, в аудитории и др.).

Интимная зона коммуникации располагается наиболее близко к телу человека, и в ней он чувствует себя в безопасности. Практичес­ки во всех культурах мира вторгаться в чужую интимную зону вооб­ще не принято. Поэтому многие люди с трудом переносят ситуации, когда кто-нибудь без разрешения до них дотрагивается, похлопывает по плечу, а тем более пошлепывает. Человек должен сам определять, кто может быть допущен в его интимную зону. Поэтому тот, кто вторгается в чужую интимную зону, не имея на то разрешения, вы­зывает сильные отрицательные чувства, вплоть до отвращения.

Учеными доказано, что чем сильнее человеку мешает чье-то приближение, тем больше в его крови вырабатывается гормонов борьбы. В такой момент человек,как правило, готовится к само­защите. Это заложено природой,гормоны стресса помогают орга­низму либо справиться с внешней опасностью, либо убежать от нее. Если нет возможности осуществить то или другое, тогда гор­мон борьбы превращается в «яд». По этой причине человек, нару­шивший интимную зону партнера по общению, причиняет ему и психологический, и физиологический вред .

Зоны интимной дистанции отличаются друг от друга в зависимо­сти от той или иной культурной среды. В западноевропейских куль­турах она составляет около 60 сантиметров. В культурах восточно­европейских народов эта дистанция равняется приблизительно 45 сантиметрам. В странах южной Европы и Средиземноморья это рас­стояние от кончика пальцев до локтя руки. Партнеры на этом рас­стоянии не только видят, но и хорошо чувствуют друг друга.

Однако для процесса коммуникации наиболее важным явля­ется личное пространство, непосредственно окружающее тело че­ловека. Эта зона равняется 45—120 сантиметров, и в ней происхо­дит большая часть всех коммуникационных контактов человека.

На таком расстоянии физический контакт не обязателен. Это оп­тимальное расстояние для разговора, беседы с друзьями и хоро­шими знакомыми.

Социальная зона - это то расстояние, на котором мы дер­жимся при общении с незнакомыми людьми или при общении с малой группой людей. Социальная (общественная) зона распола­гается в промежутке от 120 до 260 см.Она наиболее удобна для формального общения, поскольку позволяет ее участникам не толь­ко слышать партнера, но и видеть. Поэтому такое расстояние при­нято сохранять при деловой встрече, совещании, дискуссии, пресс-конференции и пр. Социальная зона граничит с личной, и в ней, как правило, происходит большая часть формальных и служебных контактов. В ней происходит общение учителя и учеников, начальников и под­чиненных, обслуживающего персонала и клиентов и т.д. Здесь очень важно интуитивное чувство дистанции общения, поскольку при нарушении социальной зоны бессознательно возникают от­рицательная реакция на партнера и психологический дискомфорт, которые приводят к неудачным результатам коммуникации.

Хронемика - это использование времени в невербальном ком­муникационном процессе. Для общения время является не менее важным фактором, чем слова, жесты, позы и дистанции. Восприя­тие и использование времени является частью невербального об­щения и весьма существенно отличается в разных культурах.

Так, общие собрания в африканских деревнях начинаются только после того, когда соберутся все жители. Если в США вы опаздываете на важную встречу, то это оценивается как отсутствие интереса к делу и оскорбление для партнера, а в Латинской Америке опоздать на 45 минут - обычное дело. Поэтому встреча бизнесменов из США и Латинской Америки может закончиться неудачно из-за незнания особенностей использования времени в другой культуре .

Исследования хронемики различных культур позволяют выде­лить две основные модели использования времени:монохроннуюи полихронную.

При монохронной модели время представляется в видедорогиили длинной ленты, разделенной на сегменты.Это разделениевремени на части приводит ктому, что человек в данной культуре предпочитает одновременно заниматься только одним делом, а также разделяет время для дела и для эмоциональных контактов.

В полихронной модели нет такого строгого расписания, человек там может заниматься несколькими делами сразу.Время здесь воспринимается в виде пересекающихся спиральных траекторий или в виде круга. Крайним случаем являются культуры, в языках которых вообще нет слов, относящихся ко времени (например, у североамериканских индейцев).

Если в монохромной культуре время постоянно отслеживает­ся, считается, что время - деньги, в полихронной культуре такой необходимости нет, о точном использовании времени даже не за­думываются. Примером полихронной культуры может служить русская, латиноамериканская, французская культуры, Монохронные культуры - немецкая, североамериканская.

Хронемика также изучает ритм, движение и расчет времени в культуре. Так, в крупных городах мы должны идти по улицам быстрее, чем в маленьких деревушках. Ритмы африканцев, являю­щиеся для них измерителями времени, принципиально отличают­ся от европейских ритмов .

**4. РАЗВИТИЕ КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

Объемы информации, циркулирующей в обществе, обусловили появление новых технологий работы с ней, новых средств связи (таких, как компьютерные сети, в том числе Интернет, электронная и голосовая почта и др.). Соответственно, другими стали и рабочие места в организациях. Совершенствование информационных технологий может как повысить, так и снизить эффективность делового общения – поэтому менеджеру для обеспечения нормальной работы следует придерживаться правил эффективной коммуникации.

4.1. Современные средства коммуникации в менеджменте

Бурное развитие технологий, а точнее сказать – информационных технологий, способствовало радикальному изменению способа коммуникации и обмена информации между членами организации. Так, например, это позволило в значительной мере расширить возможности менеджера следить за производительностью групп или отдельных работников, повысить скорость принятия решений и обмен информацией. Наибольшее влияние на способ передачи и обмена информацией между организациями оказали два крупнейших изобретения в информационных технологиях – создание компьютерных сетей и средств беспроволочной (беспроводной) связи.

Современные средства коммуникации, которые могут использовать организации:

* электронная почта,
* голосовая почта,
* факс,
* телеконференция,
* видеоконференция,
* электронный обмен данными,
* интрасети, или внутренние сети.

4.2. Влияние информационных технологий на организацию рабочих мест

Рассмотрим, как информационные технологии повлияли на организацию рабочих мест в современных организациях.

Общение и обмен информацией меду персоналом организации больше не ограничены временем или пространством.

Уничтожение физических и пространственных ограничений означает, что структура современной организации должна не только поддерживать, но и способствовать движению информационных потоков с высокой скоростью. Благодаря этому появились новейшие организационные схемы виртуальных организаций, обучающих организаций, организации без границ и пр.

Благодаря развитию информационных технологий в организации появляются новые профессии – так, например, «читатель электронной почты».

Профессия: читатель электронной почты. Американская компания «Forrester Consulting» обнаружила, что в США до 44% крупных корпораций принимают на работу людей, чья обязанность – читать электронную почту. Как выяснилось, читатели электронной почты необходимы для проверки исходящих писем на предмет наличия в них информации представляющей коммерческую тайну или интеллектуальную собственность.

Такого рода контроль – со штатными или без них – осуществляется в 48% крупных компаний. В целом же содержанием исходящей электронной почты в той или иной мере обеспокоены от 71% до 76% корпораций, работающих в сфере информационных технологий. Причём руководителей 64% компаний, помимо тайн, волнует распространение порно и непристойных шуток.

Электронная почта вообще вызывает много нареканий. Как выяснили по результатам опроса представители IT-компаний исследователи из «Message Labs», 60% фирм готовы отказаться от ее использования, если ситуация с распространением вирусов и спама не изменится в лучшую сторону. Остальные 40% признали, что испытывают «волнение» в связи с угрозами их бизнесу, так или иначе исходящими от электронной почты. Только 29% опрошенных выразили какой-то оптимизм по этому поводу. Надежда только на то, что e-mail через какое-то время безнадежно устареет и сольется с другими видами коммуникаций, вроде беспроводной и мгновенной передачи данных.

Новые информационные технологии позволяют создать виртуальные рабочие места. При такой организации используются огромные офисные помещения, оснащенные передвижной мебелью, переносными телефонами и портативными компьютерами.

Другой вариант организации рабочих мест – принцип телеработы, когда служащие связаны со своим рабочим местом через компьютер.

Совершенствование информационных технологий может как повысить эффективность коммуникаций, так и снизить ее.

Поэтому для эффективного использования технических достижений необходимо придерживаться правил эффективной коммуникации:

1. Определите, какая информация является срочной.
2. Какая информация должна копироваться или переадресовываться и кому.
3. Кому и какая информация должна поступать.
4. Установите периодичность уничтожения электронных и других документов.
5. Определите сроки ответа на каждый вид коммуникации.
6. Не превышайте установленный максимальный объем сообщений.
7. Выработайте правила проведения совещания.

**5. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НЕВЕРБАЛЬНЫХ КОММУНИКАЦИЙ В ПРАКТИКЕ МЕНЕДЖМЕНТА**

Невербальная коммуникация в менеджменте или как выглядеть на все 100 %

Поза

прямая спина;

носки ног и туловище повернуты к человеку;

руки держите наведу или свободно опущенные по бокам;

Жесты

используйте открытые жесты (видны ладони) ;

жестикулируйте выше талии;

используйте всю руку а не только кисть;

отдавайте приоритет движениям рук вверх и вниз а не из стороны в сторону;

не повторяйте один и тот же жест постоянно это может отвлекать от ваших слов;

избегайте «механических жестов» это выглядит не естественно, жесты должны быть лаконичным усилением слова. Простое копирования правильных жестов не даст нужного результата. Научитесь жестикулировать естественно.

Рукопожатие

не слишком сильное и не слабое;

руку подавайте прямо;

подача ладонью вниз ( господствующие положение) ;

подача ладонью вверх ( принижения своего статуса) ;

подача ладонью на уровне (равноправие).

Зрительный контакт

старайтесь поддерживать зрительный контакт от 5-8 секунд, если cобиседник нормально реагирует на ваш взгляд. Бывают случаи когда человеку неуютно когда ему смотрят в глаза;

если вы выступаете перед аудиторией старайтесь смотреть в непредсказуемом порядке по 3- 5 секунд в глаза людям сидящих в аудитории;

взгляд в переносицу считается деловым;

взгляд в область верхней губы неофициальным – дружеским;

не переусердствуйте со зрительным контактом, мало кому нравится пристальный взгляд;

во время беседы не забывайте кивать головой если согласны с собеседником или желаете его расположить. Доказано что люди склонны обращать больше внимания на людей которые кивают в ответ на их слова. Кивок говорит о том что вы слушаете и вам интересно ( скрытый комплимент) .

Мимика

Мимику нужно тренировать перед зеркалом, только так вы сможете оценить выражения вашего лица, правильная мимика красноречивей любых слов. Естественно что б производить хорошее впечатление нужно выглядеть дружественно. Обычно позитивные эмоции характеризуются улыбкой, слегка приподнятыми бровями, примеры позитивных эмоций вы найдете в галерее сайта. Не стоит тратить недели на выработку сотни оттенков позитивных эмоций на вашем лице, просто научитесь красиво и искренне улыбаться. Красивой улыбки вполне достаточно что б производить хорошие впечатление на людей. Но помните всего должно быть в меру даже улыбок))) Также легкий наклон головы способствует непринужденной атмосфере, таким жестом часто пользовалась принцесса Диана.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Невербальное общение в менеджменте, более известное как язык поз и жестов, включает в себя все формы самовыражения человека, которые не опираются на слова. Психологи считают, что чтение невербальных сигналов является важнейшим условием эффективного общения в практике менеджмента. Невербальные сигналы так важны в общении по нескольким причинам:

• около 70% информации человек воспринимает именно по зрительному (визуальному) каналу;

• невербальные сигналы позволяют понять истинные чувства и мысли собеседника;

• отношение к собеседнику нередко формируется под влиянием первого впечатления, а оно, в свою очередь, является результатом воздействия невербальных факторов - походки, выражения лица, взгляда, манеры держаться, стиля одежды и т.д.

Особенно ценны невербальные сигналы потому, что они спонтанны, бессознательны и, в отличие от слов, всегда искренне демонстрируются.

В этой курсовой работе я еще раз доказала и наглядно продемонстрировала, что залогом успешного общения между людьми в организации, особенно разных национальностей и разных культур является не только их речь. Одно из важнейших мест в практике менеджмента занимает невербальное общение.

Умение читать и применять самому знаки невербальной системы общения помогут преуспеть не только в деловой сфере, но и в повседневной жизни.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Уч. – Мн: НПЖ «ФУА», ЗАО «Эканомпресс», 2000
2. Мескон М.Х. и др.Основы менеджмента: Уч. – Москва: Дело, 2004
3. Менеджмент / справочник. – М: ИКЦ «Март», 2003
4. Основы менеджмента: Уч. – М: Триада, Лтд, 2000
5. Чуйкин А.М. Менеджмент/Основы менеджмента (учебное пособие)
6. О. С. Виханский Менеджмент : 3-е издание, «Экономистъ», 2004
7. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное электронное пособие: 2-е издание, « ТРТУ», 2003
8. Основы менеджмента: Учебник 5-е изд. Автор: Семенов А.К
9. <http://www.zhestov.net/neverbal_obscheniye/83.htm>
10. <http://www.clemansso.com/publ/neverbalnaja_kommunikacija_v_menedzhmente_ili_kak_vygljadet_na_vse_100/1-1-0-35>
11. <http://www.ref.by/refs/alike/4761.html>
12. <http://www.cfin.ru/press/management/2000-5/03.shtml>
13. Основы менеджмента: учебник / А. Н. Кошелев
14. <http://kmt.stu.ru/cevelevw/Osnovu%20menegmenta1.htm>
15. <http://www.aup.ru/books/m98/2_1_19.htm>
16. Ф. Хедоури “Основы менеджмента”