

## **Содержание:**

# **Введение**

В современном мире ни один день не обходится без общения. Люди постоянно участвуют в коммуникациях друг с другом. Коммуникационные процессы позволяют не только получать знания при реализации какой-то деятельности, но и передавать эти знания другим людям. Однако нужно уметь правильно общаться и чтобы добиться цели общения, стоит знать некоторые приемы повышения эффективности коммуникаций и избавления от барьеров, которые мешают при общении.

Говоря об актуальности, важно сказать о том, что современный менеджмент постоянно находится в непрерывном развитии: безостановочное появление новых способов управления, изменение производственных ситуаций, рост конкурентоспособных организаций – все это требует непрекращающегося развития навыков управления и, в свою очередь, навыков самоуправления менеджера.

Цель данной работы заключается в том, чтобы узнать о наиболее частых коммуникационных барьерах между людьми, рассмотреть пути устранения препонов, а также проанализировать способы эффективного общения на примере российской компании.

Курсовая работа призвана решить несколько главных задач:

- Ответить на вопрос, что такое коммуникация и коммуникационные барьеры;
- Рассмотреть способы преодоления барьеров;
- Рассмотреть навыки, которые необходимы руководителю для поддержания успешного общения и проанализировать российскую компанию с точки зрения эффективной коммуникации;

Объект работы: коммуникационные барьеры.

Предмет работы: способы преодоления коммуникационных барьеров.

В данной работе использовалось большое количество справочных материалов, книг, монографий и других источников информации.

Многие публикации выполнены не только на основе теоретического, но и практического коммуникативного опыта по налаживанию эффективного общения между людьми. Также нужно отметить, что большинство авторов работ признаны заслуженными профессорами, докторами педагогических, психологических и других наук. Что, естественно, не может не убеждать в том, что в рамках данного вопроса мы можем полностью доверять им, а также издательствам, которые публикуют их труды.

В работе использована литература, выпущенная такими известными издательствами как «Питер», которая существует с 1991 года и специализируется на выпуске профессиональной и деловой литературы; «Астерион», занимающийся выпуском с 1996 года и на данный момент имеющая два собственных литературных журнала; «Наука» - крупнейшее в СССР и в мире издательство, основанное в далеком 1923 году. Все это может говорить о том, что книги, использованные в данной работе, надежны и правдивы, так как напечатаны серьезными и проверенными издательствами.

Многие работы написаны авторами, которые использовали практический опыт работы, что немаловажно, так как ничто не может заменить знания с точки зрения практики. Когда автор не только изучает теоретические аспекты, но и использует их в своей работе в процессе изучения данной проблематики, а потом анализирует и приходит к выводам - всё это говорит о том, что писатель полностью изучает данную тему и может сослаться на практические решения. Так как цель данной работы связана с анализом не только теоретических подходов, но и практических, считаю, что литература, выбранная мною в качестве опорной для написания данной работы, надежна и достоверна.

## **1. Сущность, виды и способы коммуникаций**

### **1.1 Понятие коммуникации**

Что такое «коммуникация»? Согласно работе доктора психологических наук Ильина Е.П. «Психология общения и межличностных отношений», под коммуникациями понимается «связь, взаимодействие двух систем, в ходе которого от одной системы к другой передается сигнал, несущий информацию». [7, с.18-19]. Причем коммуникация свойственна не только техническим средствам, но и

взаимодействию человека с машиной, а также взаимодействию людей. Более того, понятия «коммуникация» и «общение» разные вещи. Последний термин, «общение», связан с понятием духовности, чего-то более личного, чем «сухой», деловой и рациональный разговор.[7, с.18].

Информация – важнейший инструмент управления. Передавая её, а затем и получая обратную связь от подчиненных, руководитель осуществляет важнейшие функции управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию. «Большинство подчиненных на вопрос, какие качества они ценят в своем руководителе, на первом месте назвали умение выслушивать подчиненных». [14, с. 249]. Поэтому невозможно переоценить значение и важность процесса коммуникации при руководстве и управлении.

Как уже было сказано, информация – один из самых важных инструментов в процессах коммуникации и управления. Для передачи информации используется вербальные (словесные) и невербальные (знаки, символы, жесты, мимика, интонация) средства. [16, с. 11]. Также очень важно, чтобы информация была правильно понята получателем, то есть тем человеком, для кого это информация представляет интерес и на кого направлена. Так, например, «незнание» языка партнера, может неожиданно привести к финансовым потерям. Интересный случай приводит доктор педагогических наук Панфилова Альвина Павловна в своей книге «Деловая коммуникация в профессиональной деятельности». [16, с.11-12]. Здесь описывается ситуация из маркетинговой практики автомобильной корпорации General Motors (Дженерал Моторс). В начале 60-х годов XX века компания выпустила на латиноамериканский рынок новую марку автомобиля, назвав её Chevy Nova (Чеви Нова), что на одном из латиноамериканских диалектов «no va» означает «не едет». Таким образом, прежде чем внедрять и использовать языковые новшества, лучше проверять информацию и её значение, а также, к какому эффекту может привести её использование.

По оценкам различных специалистов, коммуникации занимают до 75% времени человека. [14, с. 249]. В силу своей профессии некоторые менеджеры проводят до 90% времени, общаясь с другими, будь то с подчиненными или с посторонними людьми. Причем передача нужной информации – не единственная цель. Нужно сделать процесс обмена информацией как можно более эффективным и быстрым, донести информацию до собеседника качественно и в самый короткий срок.

Также одним из важнейших понятий менеджмента является «организационное поведение». Согласно определению, которое дает Глухов В.В, организационным

поведением называются «поступки человека по отношению к коллегам и производственному коллективу». [4, с. 528]. Представим такую ситуацию: руководитель отдела поручил помощнице важное задание, через 5 минут к ней пришла маленькая дочка на работу. У менеджера в этом случае есть два варианта выхода из данной ситуации – сделать выговор сотруднице за неформальное общение в нерабочее время либо познакомиться с дочерью помощницы и похвалить её маму за хорошую работу. Что сделает недалёковидный менеджер? Скорее всего, выберет первый вариант развития событий. Но в таком случае вероятнее всего он получит некачественно выполненное задание и психологическое напряжение между ними в процессе общения в дальнейшем. И, как следствие, «провальный» и неэффективный процесс коммуникации. И напротив, руководитель, который, прежде всего, ценит отношения между сотрудниками и заботится о будущем компании, выберет второй вариант действия, то есть проявит искренний интерес к частной жизни сотрудницы, что будет залогом успешного выполнения задания и, как результат, дальнейшего стремления работников выполнять качественно и в срок другие производственные задачи. [4, с. 528].

Таким образом, правильно выстроенное организационное поведение влияет на построение человеческих отношений с коллективом в дальнейшем, а также на высокоэффективное выполнение рабочих задач.

## **1.2 Виды коммуникаций**

Коммуникации очень разнообразны. Говоря о различных их видах, нужно определить, какие критерии берутся за основу, чтобы классифицировать их правильно. [16, с. 20]

Коммуникации классифицируются:

- По цели:
  - познавательные – передают необходимую информацию; выражаются в форме семинаров и лекций, докладов, консультаций, а также в виде курсовых, докладов и других письменных работ;
  - убеждающие – основной целью служит пробуждение у партнеров определенных чувств и формирование нужных ценностных установок; выражаются в форме мотивационных речей, дискуссий, споров и презентаций;

- экспрессивные – призваны повлиять на психоэмоциональный настрой человека и побудить его к определенному социально значимому действию; часто выражаются в форме митингов, мозговых штурмов и демонстраций кинофрагментов;
- суггестивные – оказывают внушение на делового партнера для изменения мотивации, его ценностных ориентиров и установок; так же выражаются в форме митингов, демонстраций, различных тренингов, пресс-конференций, рекламы и дебатов;
- ритуальные – используются для поддержания связи с обществом, сохранения традиций и создания новых, а также подкрепляют представления о себе как о члене социума; [7, с. 38]
- По способу поддержания связи в организациях: [23, с. 65]
  - внешние – поддерживают связь организаций с внешней средой; к таким коммуникациям относят рекламу и методы продвижения товаров компании на рынок; данным способом осуществляются коммуникационные связи с потребителем;
  - внутренние – происходят внутри самой организации между отдельными подразделениями и уровнями; [23, с. 65]
- По виду межличностных коммуникаций: [18, с. 201-204]
  - устная коммуникация – это могут быть доклады, отчеты, обсуждения, дискуссии, а также неформальные слухи. Данный способ имеет заметные преимущества – это большая скорость передачи и получения сообщения без задержек и наличие обратной связи, которая нужна для того, чтобы выяснить, правильно ли понято то, что хотел сказать отправитель. Нужно заметить, что у устного общения есть и недостатки. Они возникают в тот момент, когда сообщение передается от одного человека к другому, а потом еще раз передается и так некоторое количество раз. При этом информация может заметно исказиться, так как в этом случае её правильность зависит от человеческого фактора, насколько верно понял и запомнил её получатель, сможет ли он передать сообщение достоверно и без существенных искажений. При таком виде коммуникации достигаются три критерия общения между реальными людьми: взаимодействие, обмен информацией и обмен эмоциями. [7, с. 29]
  - письменная коммуникация – письма, заметки, электронные и факсимильные сообщения, служебные записки, а также мессенджеры (Viber, WhatsApp и др.) и социальные сети (Facebook, Twitter и др.), где информация хранится в сети Интернет, и в любой момент можно открыть

и прочитать первоначальное сообщение без искажений. Такое сообщение может храниться сколь угодно долго, и оно проверяемо. Недостаток такой коммуникации заключается в определенном времени подготовки, и её передача требует гораздо большего времени, чем передача устного сообщения. Также недостатком является долгая обратная связь или вообще её отсутствие. Отправление письменных уведомлений не гарантирует, что адресат получит сообщение, а также, что интерпретирует, то есть поймет смысл, правильно.

- невербальная коммуникация – мимика (взгляд, улыбка, выражение лица и др.), телодвижения, интонации, словестное ударение, пространство, физическое расстояние между двумя партнерами во время разговора. Здесь очень большую роль играет так называемый язык тела. В книге «Новый язык телодвижений» говорится, что если люди не обладают навыком читать сигналы тела и языка телодвижений, то они упускают очень важную информацию. [17, с. 9]. Передача информации происходит за счет содержания слов на 7-10%, за счет эмоциональности человека, то есть его интонаций, скорости речи – на 35-40% и за счет невербальных средств общения – на все 50-60%. Вот почему так важно уметь распознавать скрытые сигналы тела собеседника, о которых зачастую он и сам не догадывается. [4, с. 588].

Вернемся к внутренним и внешним коммуникациям. Внутренние коммуникации подразделяются на формальные, которые определяются правилами, политикой и инструкциями, и неформальные, проходящие через канал распространения слухов (неподтверждаемых сообщений, которые передаются по межличностным каналам). [1, с. 421]. Руководители часто пользуются таким способом, чтобы информация определенного содержания разносилась с большой скоростью в короткие сроки. [20, с. 126]. Причем большинство слухов, которые проанализированы в компаниях, оказываются достоверными, хотя и искажены в чем-то. [1, с. 421].

Формальные коммуникации делятся на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные – происходят между различными подразделениями одной организации, координируют деятельность этих подразделений. При вертикальных коммуникациях информация перемещается с одного уровня иерархии организации на другой. [20, с. 126].

Отсюда вертикальные коммуникации можно подразделить на восходящие, так называемые коммуникации «снизу вверх», [18, с. 200], которые идут от подчиненных к руководителям в виде заявлений, отчетов, смет, объяснительных, и

нисходящие или коммуникации «сверху вниз», которые идут, наоборот, от руководителей к подчиненным уже в виде поручений, приказов, распоряжений и служебных записок.

Как правило, коммуникации по типу «сверху вниз» используется лидерами и руководителями групп. Связь «руководитель-подчиненный» является основной частью коммуникативной деятельности главы компании или руководителей отделов. [1, с. 422]. Этот вид общения может принимать не только устную, но и письменную форму. Так, например, если руководитель отправляет на домашние адреса подчиненных различные письма, которые содержат информацию о новых правилах компании, – такая коммуникация будет тоже иметь тип «сверху вниз».

Коммуникации по типу «снизу вверх» применяются не только, чтобы получить обратную связь от подчиненных в виде отчетов, докладов и результатов работы, но также и чтобы оценить работу на высших ступенях. [18, с. 200-201], Оценка руководителей и поиск решений улучшения их работы – важная часть такого типа коммуникации. Часто в крупных компаниях устраиваются всевозможные опросы низшего звена об их отношении к работе, рассматриваются жалобы (если таковые имеются), – ничто не остается незамеченным. Так, например, международная курьерская компания FedEx очень гордится своей компьютеризованной программой, которая позволяет получать обратную связь по типу «снизу вверх» от подчиненных к начальникам. Все работники каждый год участвуют в опросах по поводу обстановки, происходящей в компании, социально-психологическом климате, а также отвечают на вопросы об оценке руководителей высшего звена. [18, с. 201]. В некоторых компаниях вдобавок могут проводиться встречи на уровне «начальник-подчиненный», в ходе которых обсуждаются наиболее остро возникающие вопросы, а также пути их решения.

## **1.3 Способы коммуникаций**

Процесс коммуникации обычно происходит между двумя и более людьми. В процессе общения и обмена информацией выделяется четыре основных элемента: отправитель, само передаваемое сообщение, канал, по которому идет сообщение и получатель. Разберем эти элементы коммуникационного процесса подробнее. [23, с. 63].

Отправитель – это человек, который владеет информацией и пытается её донести до собеседника;

Канал – то, посредством чего можно передавать информацию; это могут быть биологические средства – наши органы чувств (обоняние, осязание, слух, зрение, вкус), речь, письменное сообщение, [1, с. 422], а также технические средства – радио, телевизор, телефон, компьютер;

Сообщение – информация, которую нужно передать от собеседника к получателю;

Получатель – это человек, на которого направлена информация и который декодирует, то есть интерпретирует её.

Таким образом, исходя из данных элементов, формируется модель процесса коммуникации. Отправитель в соответствии с накопленным опытом, и имея определенные цели, составляет сообщение, которое должно быть понятно и четко выстроено. Далее, сообщение кодируется и выбирается наиболее подходящий канал связи для его передачи. В конце концов, сообщение поступает получателю, который декодирует, то есть расшифровывает его и правильно или частично искаженно интерпретирует (понимает) послание. [1, с. 422].

Теперь рассмотрим более подробно каналы передачи информации, то есть, какими способами можно передавать информацию от одного человека другому. [5, с. 51].

Психологи выделяют следующие виды каналов связи:

#### 1. Речевой

- содержание – то, что говорит человек, смысл его фраз;
- голос (окраска, тембр);

1. Мимический – выражение лица и мимика человека;

2. Пантомимический – жесты человека, движение его тела и пластика;

3. Способы поведения человека; [5, с. 51].

Эти же способы можно разделить на вербальные (от лат. *verbalis* – «устный») и невербальные способы передачи информации. Оба канала общения можно использовать для того, чтобы как можно эффективнее донести информации о себе или о своем предложении до собеседника [24, с. 7]. С помощью слов, то есть вербальной сферы, мы можем формировать и удерживать картину мира, а невербальная сфера задействована при взаимодействии между людьми без слов, а только жестами, мимикой и пантомимикой (беззвучными действиями).

Доктор психологических наук Ильин Евгений Павлович в своей книге «Психология общения и межличностных отношений» делит общение на два способа: непосредственный контакт между людьми, когда они могут, например, встретиться друг с другом, и опосредованный контакт, при котором используются специальные средства общения, например, электронные или рукописные письма. Также профессор отмечает, что и в последнем случае, то есть при общении с помощью телефонных переговоров, писем, между адресатом и адресантом происходит взаимный обмен информацией, но он дает человеку лишь приобщиться к важной информации. [7, с. 42-43].

## **1.4 Функции коммуникаций**

Разберемся теперь, для чего нам нужны коммуникации. Каковы их функции и цели.

В классическом варианте существуют три основные функции общения: регулятивная, информационная и аффективная. [7, с. 34-35]

Первая функция, регулятивная, связана с психологическим воздействием, влиянием одного партнера (индуктора) на другого (реципиента). То есть поведение так называемого индуктора, того, кто сообщает информацию должно вызывать у реципиента, того, кто получает эту же самую информацию, изменение либо поведения последнего, либо его эмоциональное состояние, либо свойств его личности.

Следующая функция, информационная, связана с обеспечением приема и хранения информации, а также с передачей социального, индивидуального и общечеловеческого опыта. [22, с. 26].

И последняя главная функция, аффективная, связана с взаимообменом эмоциями, - это механизм заражения ими в процессе общения. [7, с. 34].

В своих работах отечественный психолог Б.Ф. Ломов использовал те же самые основные функции, добавляя к ним «-коммуникативный». Будем использовать его термины для более детального рассмотрения функций. [11, с. 268-269].

Итак, первая функция общения – регуляционно-коммуникативная.

Психическое отражение обеспечивает не только познание человеком окружающего мира и самого себя, но и регулирование его поведения и деятельности. Благодаря

общению человек может регулировать не только собственное поведение, но и поведение других людей, а также испытывать обратные воздействия на свой характер с их стороны.

В процессе общения люди могут воздействовать на цели, мотивы, действия, принятие решений и их контроль, то есть фактически на всю деятельность партнера. С этой функцией связаны такие действия как убеждение, внушение и подражание. [11, с. 268-269].

Ко второй функции, информационно-коммуникативной, относятся все те процессы, которые можно описать как прием-передача информации, а также знаний, умений и опыт. [7, с. 34]. Нужно отметить, что это непрерывный процесс: то есть при передаче информации мы всегда должны ожидать, что её кто-то получит. Также стоит сказать, что информация не только получается и передается, но и формируется. Реализация процесса общения формируется в три этапа. Первый связан с выравниванием различий в обладании информацией у каждого коммуниканта. Вторым этапом координирует передачу и принятие сообщения. И третий, завершающий этап, связан с пониманием взглядов, мнения собеседника. Здесь общение направлено на создание оценок конечного результата: согласие/несогласие, сравнение разных точек зрения и другие. [11, с. 267].

Третья функция, аффективно-коммуникативная, связана с эмоциональной сферой человека. При контакте люди не только передают и получают информацию, но и могут воздействовать на внутренний мир человека, оказывать влияние.

Взаимоотношения в целом собеседников очень тесно связаны с их представлениями друг о друге. [22, с. 26]. Весь диапазон человеческих эмоций появляется и развивается в процессе общения с людьми. Большое количество людей на вопрос, от чего они получают самые яркие эмоции, отвечают – от общения с людьми. Потребность в коммуникации возникает именно в связи с необходимостью изменения своего эмоционального состояния, получения психологической разрядки. [11, с. 269].

Итак, мы выяснили, что процесс общения чрезвычайно разнообразен и имеет определенные функции, которые зависят от целей общения людей друг с другом.

Теперь поговорим конкретно о целях общения. Конечно, зачастую человек вступает в разговор с другими людьми, чтобы удовлетворить коммуникативную потребность. Но и удовлетворение других потребностей человека включает процесс общения. Также очень важно не только выступать активным отправителем

информации, но и уметь её получать. Учиться не только слушать, но и слышать. [2, с. 612].

Доктор психологический наук Е.П. Ильин выделяет функциональные и объектные цели общения. [7, с. 34]. Последние, объектные, связаны с выбором партнера по общению. У девушек – это чаще всего сводится к желанию поделиться различными переживаниями, эмоциями и мыслями, а у молодых людей – общность интересов и дел. Функциональными целями могут быть: оказание помощи кому-то или получению её; поиск партнера для взаимодействия, то есть занятия каким-то общим делом; поиск человека, от которого можно получить поддержку, сочувствие, эмоциональный отклик; самовыражение, то есть поиск партнера, который дает возможность показать ум, проявить способности, силу; поиск партнера для воспитания или обучения; поиск партнера для изменения его мнения или поведения.

В книге «Методологические и теоретические проблемы психологии» советского психолога Бориса Фёдоровича Ломова говорится об интересной попытке проследить эволюцию потребности в общении, которая была предпринята доктором психологических наук и профессором Маей Ивановной Лисиной. [11, с. 264]. Психолог выделила несколько стадий развития потребности в общении:

1. потребность во внимании и доброжелательности взрослого (стадия проходит от рождения ребенка до полугодовалого возраста);
2. потребность в сотрудничестве (стадия проходит в раннем дошкольном возрасте);
3. потребность в доверительном отношении взрослого к запросам ребенка (стадия протекает в младший и средний периоды возраста ребенка до школы);
4. потребность во взаимопонимании и сопереживании (проходит в старший дошкольный возраст);

Также М.И. Лисиной были особо отмечены основные мотивы общения у детей дошкольного возраста: личностные, познавательные и деловые.

Как отмечает Б.Ф. Ломов, исследование показывает, что процесс общения у дошкольников развивается от простых форм, как, например, потребность в эмоциональном контакте, к более сложным формам (это может быть сотрудничество, доверие или более интимные потребности). [11, с. 264].

Мы же можем проанализировать данный эксперимент с точки зрения потребности в общении, что доказывает, что процесс коммуникации может рассматриваться с

разных точек зрения и в него могут быть вовлечены разные цели и мотивы.

## **1.5 Барьеры в коммуникациях, их причины и способы преодоления**

Великий психолог двадцатого столетия Абрахам Маслоу в своей книге «Мотивация и личность» говорит так: «...поведение человека иногда может представлять собой защиту, способ скрыть свои мысли и мотивы, так же как язык может служить для того, чтобы скрывать мысли и препятствовать коммуникации». [12, с. 40].

Для начала дадим определение, что мы будем называть коммуникационным барьером. Согласно «Основам теории коммуникации» [15, с. 150], коммуникационным барьером называется всё то, что может препятствовать эффективной коммуникации и блокировать её.

Можно выделить несколько источников помех или барьеров, которые мешают эффективному обмену информацией: [23, с. 64]

- интонация, которая также может привести к конфликтной ситуации;
- разный уровень владения языком, на котором происходит вербальное общение;
- различия в восприятии, из-за чего может изменяться смысл при кодировании и декодировании сообщения;
- различия в организационном статусе между руководителем и подчиненным – это могут быть разные организационная принадлежность, позиция в организационной иерархии или производительность;

В книге «Основы организационного поведения» рассматриваются некоторые препятствия, тормозящие процесс коммуникации или вносящие в него искажения. [18, с. 213].

Выделяют:

- Фильтрацию – это манипулирование информацией на сознательном уровне с целью предоставить получателю искаженные сведения в наиболее выгодном для отправителя свете; например, ситуация, когда подчиненный сознательно фильтрует информацию и сообщает начальнику только те факты, которые не нанесут ущерб его рабочему положению. Также очень часто возникают

ситуации, когда человек хочет угодить другим, поэтому ему приходится сообщать и рассказывать только «приятные» вести. [18, с. 213].

- Избирательное восприятие – возникает, когда получатель воспринимает передаваемую ему информацию избирательно в зависимости от личных характеристик, потребностей, опыта, мотивации. Также в ходе получения информации, адресат нередко переносит на сообщение свои собственные эмоции и ожидания, что может привести к разочарованию и фрустрации (внутреннее напряжение в связи с появлением какого-то препятствия, которое субъективно или объективно мешает удовлетворению потребности или достижению цели). [2, с. 527]. Например, руководитель компании проводит собеседования и совершенно убежден, что все женщины-кандидаты, которые отправляют резюме на данную должность, ставят семейную жизнь выше карьерных перспектив. Это только предубеждения руководителя, которые не имеют ничего общего с реальностью. [18, с. 214].
- Информационная перегрузка – возникает из-за ограниченной способности людей к обработке информации». [19, с. 111]. Зачастую тот огромный поток информации, такой как электронные и бумажные письма, факсимильные сообщения, телефонные звонки, а также сведения, получаемые из разных источников и необходимость быть в курсе всего, что происходит вокруг и в сфере профессиональных интересов, - всё это приводит к информационному избытку, информационной перегрузке или как еще называют в современном мире «информационному ожирению». В результате информационных перегрузок происходят потери значительных объемов информации и снижение эффективности коммуникаций. [19, с. 111].
- Гендерные различия – появляются из-за разных целей общения мужчин и женщин. Чаще всего мужчины хотят убедиться в своей правоте, значимости и хотят подчеркнуть свой социальный статус, разговаривая с другими людьми. Женщины же стараются установить контакт с собеседником, хотят поделиться переживаниями и мыслями, а также удовлетворить любопытство. [7, с. 34]. Для мужчин коммуникация – это, прежде всего, способ сохранения своей независимости и поддержки статуса, а для женщин – переговоры с целью достижения близости, которая может им дать одобрение и поддержку со стороны собеседников. [18, с. 215].
- Эмоции – еще одна преграда на пути к эффективному и продуктивному общению. В момент коммуникации и получения сообщения очень важно оставаться в нейтральном эмоциональном состоянии для того, чтобы правильно интерпретировать получаемую информацию. Например, если

человек находится в подавленном настроении, то, скорее всего, будут невелики шансы на то, что человек отнесется к воспринимаемой информации позитивно и будет чем-то доволен, и, напротив, если человек находится в слишком возбужденном положительном состоянии, то такие эмоции вынуждают отказаться от объективного, здравого и рационального мышления и человек уже не в состоянии воспринимать и интерпретировать информации с разумной точки зрения. [18, с. 215]

- Язык – последняя преграда на пути эффективных коммуникаций, которая будет рассмотрена в данной работе. Чтобы люди поняли друг друга максимально правильно, нужно чтобы информация была сказана на доступном для обоих собеседников языке. Образование, возраст и культурный опыт человека – это три наиболее значимых фактора, оказывающих влияние на язык, который используется человеком, а также на смысл, который приписывает разные значения тем или иным словам. Языковой барьер возникает и при увеличении количества информации. [21, с. 145]. Часто языковые проблемы возникают из-за того, что одни и те же слова, которые употребляются в процессе общения, воспринимаются собеседниками по-разному. Например, в большой корпорации есть работники не только из разных городов, но и из разных стран. Одни владеют только английским языком, другие разговаривают и на русском, и на английском языках. Общение происходит, конечно, на общем языке – английском. Но при этом, термины, фразы, технические слова, которые используются в русскоязычной стране, немного отличаются, а иногда и значительно, от тех, которые используют жители англоязычных стран. Часто работники одной профессиональной области не знают, как каждый из них приспособил язык к собственным потребностям и какие именно слова конкретный человек использует для обозначения того или иного понятия. Отправители думают, что те слова, которые они сами используют, гарантированно будут обозначать для получателя то же самое. Но, к сожалению, очень часто это не так. [18, с. 215-216]. Однако это касается не только барьера на уровне разных языков. Часто бывает, что отправитель владеет, например, определенным техническим запасом слов, а получатель технически не грамотен, таким образом, информация ему недоступна. [8, с. 294].

Также нужно обратить внимание на такое понятие как «культурный контекст». [18, с. 216]. Существуют страны, которые представляют культуры с высоким контекстом, например, Япония, Вьетнам, Китай или Саудовская Аравия, а также страны с низким контекстом, к которым относятся ряд европейских и

североамериканских стран. Первая группа стран с низким контекстом большое внимание уделяет невербальным средствам связи, таким как жесты, мимика и так далее. Намеки в данных странах воспринимаются зачастую как оскорбление и иногда могут довести до серьезного конфликта с собеседником. Социальный статус человека, его репутация и место в обществе могут играть очень большую роль для людей из этих стран в коммуникационном процессе. И, напротив, люди из стран с низким контекстом больше всего ориентируются на смысл сказанных слов, а не на то, каким образом подана информация. Справедливости ради нужно отметить, что в странах с низким контекстом при общении с людьми достигается большие доверие и раскрепощенность. В странах с низким контекстом часто, чтобы договоренность имела обязательную силу с обеих сторон, она оформляется в письменном виде, и в таком случае, о доверии говорить не приходится. От людей из таких стран при общении стараются добиваться открытости, ясности и недвусмысленности, тогда как в «высококонтекстных» странах предпочитают вместо того, чтобы отдавать приказы, давать рекомендации. [18, с. 216-217].

Теперь обратимся к учебному пособию «Культура общения: теория и практика коммуникаций» [26, с. 46], где рассматриваются разные типы коммуникационных барьеров. Сообщается, что наиболее полная классификация, которая принята в современной теории коммуникации, состоит из четырех групп коммуникационных барьеров: [15, с. 150-161]

1. фонетический – связан с некорректным или неправильным произношением звуков, быстрой/медленной речью, акцентом, речь с большим количеством слов-паразитов и так далее.
2. семантический – связан с различиями в значениях слов, которые могут быть отчасти понятны или в худшем случае совершенно непонятны собеседнику.
3. стилистический – связан с неправильным подбором стиля речи коммуникатора, стиля общения.
4. логический – связан со сложным построением речевых конструкций, влияющих на восприятие речи. [15, с. 150-161].

Теперь поговорим об эффективности общения. Как рассказывается в книге Крижанской Ю.С. и Третьякова В.П. «Грамматика общения», эффективность напрямую зависит от того, насколько собеседники заинтересованы в процессе общения друг с другом, а, следовательно, осмысленно ли человек подходит к решению задач и вопросов или нет, только ли он смотрит и слушает или также анализирует всю поступающую информацию. Для того чтобы повысить эффективность, нужно уметь направлять мышление собеседника в требуемом

направлении. [10, с. 122-123].

Продолжая тему эффективности общения, нужно сказать и про факторы, которые обуславливают его эффективность. [7, с. 61].

Все факторы делятся на управляемые и неуправляемые. С помощью первой группы можно организовать общение так, чтобы достигнуть цели коммуникации с наибольшей эффективностью. Другая группа неуправляема, поэтому именно на эти факторы, прежде всего, стоит обращать пристальное внимание в процессе общения.

Также факторы эффективного общения можно подразделить на внешние и внутренние. К внешним относятся: [7, с. 61-62]

1. ситуация общения – коммуникация может происходить как в спокойной обстановке, так и в очень напряженной или конфликтной ситуации. Естественно в последнем случае цели общения достичь труднее, так как внутреннее сопротивление каждого из собеседников будет не давать прийти к общему соглашению.
2. обстановка общения – это окружающие нас объекты, например, присутствие других людей или их отсутствие, комфортная, удобная мебель, способствующая позитивному ладу, приемлемая температура воздуха. Кстати, расположение стульев тоже может играть существенную роль – стулья, которые поставлены в круг или вокруг стола более располагают к дружественному общению, чем поставленные в ряд. [7, с. 62]
3. особенности коллектива – каждый член команды является представителем той или иной социальной группы. В положении начальник-подчиненный, руководители находятся в более высоком социальном положении, но это не говорит о том, что отношения не должны быть гуманными. Человек статусом выше, прежде всего, должен видеть в подчиненных людей, которые требуют внимания и уважения. Общение свысока в связи с неправильным отношением к подчиненным является психологическим барьером, который возникает по вине руководителя.
4. наличие общего тезауруса – оба собеседника должны обладать общим запасом слов. Совпадение их словарного запаса означает разговор на «одном языке». [7, с. 62]

**ВЫВОД:**

Итак, проанализировав с теоретической точки зрения, что же такое коммуникации, рассмотрев их виды, функции, способы, цели и мотивы, можно сделать вывод о том, что они очень многообразны и задействованы со всех сферах человеческой жизни. Они позволяют людям получать информацию, удовлетворять потребности в общении, а также воздействовать на людей, достигая собственных целей. Нередко на пути к эффективному общению и решению производственных задач возникают препятствия. Поэтому одна из важнейших целей руководителя компании – преодолевать такие трудности наиболее быстрыми и качественными способами.

Невозможно представить развивающуюся современную компанию и успешного её руководителя без умения общаться и желания делать это. Мир, как ни крути, это общение, и благодаря умению эффективно выстраивать этот процесс, многие организации добиваются успехов. Причем, мало налаживать внешние контакты, очень важно, чтобы и во внутренней сфере компании, в коллективе была доброжелательная, комфортная атмосфера, которая позволяла бы сотрудникам работать на благо компании и получать от этого удовольствие.

## **2. Достижение эффективных коммуникаций**

### **2.1. Навыки и умения, которые необходимы руководителю для успешных коммуникаций**

Для второй главы своей курсовой работы я выбрала самую большую на российском рынке компанию онлайн-обучения английскому языку Skyeng. Мой анализ основан не только на теоретической составляющей, но и на практической, так как некоторое время назад я была студентом данной школы, а теперь состою в штате преподавателей школы Skyeng.

Компания Skyeng находится на рынке с августа 2012 года [29]. В процессе осуществления деятельности школа использует большое количество разных видов коммуникации. Если общение происходит в коллективе, то это вид внутренней коммуникации, причем осуществляется он и через «живое» общение (около 90 офисных сотрудников), и удаленно (около 2200 сотрудников из разных стран). Следующий вид общения, конечно же, внешний – это реклама компании, привлечение новых потребителей (учеников) для изучения английского языка, активное сотрудничество с другими компаниями, общение преподавателя и

ученика. Также если говорить исходя из цели коммуникаций, то, безусловно, в первую очередь, познавательные. Причем и во внутренних коммуникациях (внутри компании) и во внешних (общение учителя и студента) преследуются познавательные цели. По виду межличностных коммуникаций существует письменная (задания на платформе, тесты, письменные задания) и устная (непосредственное общение через средства связи с учеником) виды коммуникации.

В связи с заданным лимитом проектной работы, я буду рассматривать в наибольшей степени внутренние коммуникации в компании Skyeng, то есть общение внутри коллектива.

Итак, перейдем непосредственно к теме главы про навыки и умения руководителя для успешной коммуникации. В книге известного российского учёного Владимира Викторовича Глухова «Менеджмент» выделяется «великолепная семерка» необходимых качеств менеджера для успешной коммуникации и управления. [4, с. 565]. Это следующие навыки и умения:

1. смелость – человек, который ничего не боится, может передать свои чувства и опыт его подчиненным, которые должны прислушиваться к руководителю и во многом быть на него похожими.
2. терпение – любой руководитель может сказать, что стремительный успех не приходит просто так. Именно терпение, упорство и видение способов выполнения дальнейших задач ведут к достижению глобальной цели.
3. зависть – однако она должна быть по-особенному доброжелательна. То есть руководитель должен ощущать нехватку чего-то и стремиться к покорению намеченных вершин, которые уже кем-то достигнуты, таким образом, по-доброму завидуя конкурентам.
4. сомнения – в противоположность чрезмерной самоуверенности, которая может вести к разочарованиям и состоянию фрустрации. Чтобы этого не происходило, менеджер должен колебаться при решении важного вопроса, взвешивать все «за» и «против», а после этого принимать самое рациональное решение.
5. скромность – хорошее качество для руководителя, таким образом, он не ставит себя выше других сотрудников, чем заслуживает уважение и одобрение.
6. искренность – обязательное качество и залог долгого сотрудничества. Причем очень важно отношение самого руководителя к этому. Нет ничего хуже, чем человек, который начинает верить в свою ложь.

7. сострадание – последнее качество, которое обязательно влияет на отношение подчиненных к руководителю. Ему доверяют безусловно, если он испытывает сострадание к сотрудникам. [4, с. 565].

Теперь хотелось бы обобщить и перенести все эти качества на рассматриваемую школу онлайн обучения английскому языку Skyeng, а также рассмотреть, с какими барьерами приходится сталкиваться школе и насколько эффективно решаются эти преграды.

Сначала обратим внимание на первую характеристику – смелость. Этого качества у руководителей компании Skyeng предостаточно. Стоит сказать, что фирма открылась в то время, когда группа молодых ребят училась на последних курсах университета: вложения были минимальные, а смелость была «на высоте». На том этапе развития проекта, можно говорить о таком коммуникационном барьере как избирательное восприятие. Студенты, думаю, ничего не зная о школе на начальном этапе, очень тщательно отбирали информацию, советовались со знакомыми, читали отзывы. Школа постепенно справилась с этой преградой путем активного развития рекламы и как результат – привлекла большое количество студентов и отзывов. Далее можно продолжить про такую важную характеристику как терпение. Как уже было сказано, онлайн-проект реализуется с 2012 года, поначалу, студентов было мало, но потом школа начала продвигаться на рынок довольно стремительными темпами, стала развивать отдельные проекты, которые связаны со школой. Все это говорит о том, что к цели молодые люди шли и идут постепенно, с терпением, достигая небольшие цели на пути к грандиозному развитию школы. Про зависть можно рассуждать так: с развитием сети Интернет, каждый человек сейчас, который заботится о своем будущем, ищет пути эффективного обучения не оффлайн (то есть очно с преподавателем - в офисе, школе, городе), а именно онлайн (по Интернету, в сети). Поэтому у школ, которые предлагают обучение по Интернету, не выходя из дома, с каждым днем растет конкуренция. Компания Skyeng не стоит на месте, а следит за тенденциями и новшествами, которые предлагают конкуренты, и стремится создать что-то своё, новое и уникальное. Еще хочется упомянуть про такое качество как искренность, причем в школе Skyeng искреннее отношение всех руководителей школы к сотрудникам. Они не раз записывали видео-обращения к преподавателям, которые занимаются со студентами в этой школе, что учителя – самые лучшие люди в компании, «надежда и опора», высказывали много мотивационных речей про то, что поощряют развитие и саморазвитие преподавателей, а также сами руководители зачастую способствуют этому – в школе проводятся обучающие

вебинары с различными методиками, анализами ситуаций и проведенных уроков, разбор и рекомендации. Также каждый год проходит конференция учителей и преподавателей, куда может попасть любой желающий преподаватель. Говоря про последний пункт важных качеств, - сострадание, хочется поделиться одним хорошим советом, который даёт в своей книге «Кризис — остаться в живых...» Джон Вон Эйкен руководителям компаний. Он заключается в том, что нужно уметь, в первую очередь, подбадривать сотрудников, если у них на пути возникают препятствия или они чувствуют наступление кризиса. Главе компании нужно не бросать подчиненного, а помочь ему вернуться в прежнюю форму, чтобы сфокусироваться на исправлении ошибок и дальнейшем развитии. Таким образом, работники будут уверены, что руководитель не пойдет на крайние меры при ошибке сотрудника, а доходчиво объяснит и поддержит. [3, с. 29]. Отмечу, что в школе английского языка преобладает именно такой способ разрешения проблем и преодоления препятствий. В компании не только не ругают за ошибки, но и с радостью и терпением помогают их решить. Залог успешного развития школы – внимательное отношение не только к ученикам, но и к преподавателям. Данным способом реализуются формальные вертикальные восходящие коммуникации, которые идут по типу «снизу-вверх». Это очень умное и дальновидное решение, так как больше довольных преподавателей – больше счастливых и довольных учеников, которые готовы заниматься и соответственно позволяют школе увеличивать прибыль.

Таким образом, с точки зрения анализа вышеприведенных качеств руководителей для управления коллективом, можно говорить о том, что в компании Skyeng развиты все перечисленные навыки, и в то же время, они успешно поддерживаются для создания более комфортного внутреннего климата в коллективе. Также на пути к эффективной коммуникации зачастую возникают барьеры, которые по мере накопления опыта, проб и ошибок решаются, применяя те качества и навыки, которые приобретают руководители в процессе развития.

Итак, какие еще навыки можно выделить, чтобы эффективно управлять компанией и коммуницировать. Согласно работам доктора психологических наук Ильина Е.П., можно выделить такие характеристики руководителя как: [7, с. 70-84]

- экстравертированность или интровертированность, то есть люди с высокой и низкой активацией соответственно. По моему собственному мнению, чтобы преуспеть в бизнесе и в развитии компании, нужно быть экстравертом. Этот тип легко идет на контакт, любит общение, активен, всегда смел, напорист и любопытен. Именно такие качества должны иметь успешные руководители.

- эмпатийность – способность к состраданию, к проникновению в переживания другого человека. Проявление эмпатии зависит от степени близости к человеку.
- властность – стремление к превосходству, социальному положению и уважению. Отчасти, конечно, руководителю стоит быть властным, но в меру.
- толерантность – терпимость и снисходительность по отношению к другим людям. Толерантность формируется путем воспитания.
- ригидность или мобильность – способность человека приспосабливаться к изменяющимся ситуациям. Это, пожалуй, одно из чрезвычайно важных качеств. В современной быстроразвивающейся обстановке руководитель без такого качества, как мобильность, не сможет управлять компанией эффективно, а также трудно будет вывести организацию на конкурентоспособный уровень.

Хотелось бы обратить внимание на еще один совет от действующего американского журналиста Ларри Кинга. Он наставляет: «...говорите с теми, кто работает на вас, так же, как вы хотели бы, чтобы ваш начальник говорил с вами». [9, с. 105].

Звучит просто, но на деле это предполагает, что руководитель регулярно общается с каждым из подчиненных, объясняет, в чем заключается их работа и говорит, что можно сделать, чтобы было еще эффективнее. Также нельзя забывать о похвале. [3, с. 121]. Причем делать это нужно публично и регулярно, чтобы сотрудники гордились своими успехами и достижениями, чувствовали авторитет в глазах окружающих.

Так, например, в школе Skyeng большое внимание уделяется похвале преподавателей, поздравлению их с успехами. Периодически учителя получают обратную связь от студента, методистов, которые анализируют их уроки. По отзывам от учеников, а также по записям занятий можно определить успешность занятия, что нередко делают руководители компании. Также сейчас в школе проводится конкурс «Учитель года», который состоит из трех этапов и в каждом квартале выбирается лучший учитель по нескольким показателям: интенсивность занятий, дисциплина, процент сохраненных учеников, заинтересованность в проектах школы, лучший балл оценки со стороны ученика. Все это показывает высокую заинтересованность руководства в штатных преподавателях школы и стремление к развитию и как следствие ведет к достижению наибольшей эффективности в работе.

В своей книге все тот же незаменимый Ларри Кинг, блестящий собеседник и талантливый журналист, говорит о нескольких общих чертах хороших собеседников. [9, с. 66-67]. Их отличают следующие качества:

- Они имеют широкий кругозор, их интересы выходят далеко за рамки привычной профессиональной деятельности или повседневных тем для разговора. С ними интересно любому человеку, так как с каждым эти разносторонние личности могут поддержать беседу и рассказать что-то новое и занимательное;
- В их характере присутствует неотъемлемая доля энтузиазма. Во всех делах они проявляют жгучее желание и большую страсть, то же касается и разговора. Они умеют слушать и слышать, чем заинтересовывают собеседника с первых минут;
- Любознательность. Они хотят знать как можно больше и задают много вопросов;
- Они могут сопереживать. Испытывая искреннее сочувствие по отношению к другим людям, они ставят себя на его место и готовы помочь дельным советом;
- Они не боятся быть смешными и часто шутят, обладают хорошим чувством юмора.

Таким образом, анализируя вышеперечисленные качества, можно с полной уверенностью сказать, что обладая всеми этими навыками, руководитель может успешно управлять людьми с выгодой для себя и компании, решать коммуникационные преграды, которые могут возникать в процессе общения, а также быть в глазах подчиненных очень интеллигентным, образованным и гуманным человеком.

## **2.2. Эффективные коммуникации на примере российской компании Skyeng**

Своё исследование по типу «наблюдение» со школой английского языка Skyeng [29] я проводила на протяжении одного месяца. Он заключался в том, чтобы дать оценку компании по каждому критерию, характеристике, которые были рассмотрены в предыдущем пункте, как навыки обязательные для руководителя, чтобы вести коммуникацию наиболее эффективно. Хотелось бы заметить, что исследование проводилось на основе внутренней коммуникации, то есть

анализировалось общение внутри коллектива между руководителями и сотрудниками школы.

Из всех рассмотренных качеств, я выделила наиболее важные и актуальные, которые можно рассматривать применительно к работе школы английского языка. Думаю, что самые значительные критерии это:

1. Внимательное отношение ко всем работникам в компании (общая поддержка учителей, кураторство, техподдержка, методическая поддержка).
2. Развитие (конференции, конкурсы, методические встречи, бесплатные приложения, доступ к материалам, тренинги).
3. Умение прислушиваться, анализировать «обратную связь».
4. Похвала преподавателей

Другие качества и навыки, которые были освещены в предыдущем пункте, я решила не рассматривать и не подвергать анализу, так как их наличие или отсутствие слабо влияют на эффективность коммуникации в данном конкретном случае.

Итак, в ходе исследования и анализа первое важное качество, такое как внимательность, по отношению к сотрудникам школы, было выполнено на 100%. Хочу отметить, что под внимательным отношением я подразумеваю, гарантированный ответ на письмо с вопросом или предложением в течение нескольких часов, а часто и в течение нескольких минут. Причем после получения обращения, посылающему отправляется обратный ответ с тем, что письмо получено и рассматривается. У школы круглосуточная поддержка не только студентов, но и учителей, так как у преподавателей часто бывают разные часовые пояса и при возникновении каких-либо проблем, справочная поддержка школы может помочь в любое время дня и ночи. Система школа устроена таким образом, что у преподавателя есть куратор, который следит за учителем и направляет его, исправляет и дает советы. Также в школе работает методическая поддержка, в которую можно обратиться, если возникают вопросы профессионального (лингвистического) характера. Это все дает большую мотивацию и желание стремиться к достижению больших высот в своей работе и помогать ученикам в освоении языка.

Перейдем к следующему пункту – развитие. В школе Skyeng существует постоянное, непрерывное развитие преподавателей в профессиональной сфере. Проведение встреч с методистами, организация различных регулярных

разговорных клубов, вебинаров с профессиональными ведущими, признанными экспертами в языковой, педагогической и психологической сферах, самостоятельное прохождение разработанных методистами курсов, обновление заданий и материалов – всё это позволяет избежать профессиональной стагнации. [6, с. 369]. Ведь давно известно, что многократно повторяющиеся действия, которые совершаются по привычке, не способствуют улучшению каких-либо профессиональных навыков и развитию в определенной сфере.

Третий пункт – умение слушать и прислушиваться. Как было сказано в предыдущем разделе курсовой работы, умение слушать – важнейший навык при любой коммуникации. В рассматриваемой школе Skyeng все замечания и предложения рассматриваются, и в короткие сроки дается ответ. Никакой вопрос и предложение не остаются без внимания, команда выслушивает всякого преподавателя по поводу возникших вопросов и старается решить незамедлительно. Более того, руководителям важно знать, что думают сотрудники о школе, и какие предложения они могут внести в развитие компании (таким образом осуществляется вертикальная коммуникация по типу «снизу вверх»), поэтому регулярно на электронную почту приходят опросы о том, что бы преподаватели хотели улучшить, какие вопросы хотели бы задать, пожелания и так далее. Данная система способствует доверительному отношению к руководству и состоянию значимости.

Последним пунктом стоит поговорить о таком важном качестве как похвала. В книге «Менеджмент для «чайников» [13, с. 548] говорится о том, что когда руководитель выделяет отдельное время для того, чтобы лично похвалить работников, он тем самым показывает, что в его списке сотрудники стоят на первом месте. В моем анализе выяснилось, что компания Skyeng не только регулярно хвалит сотрудников, но и создает большое количество новых проектов для того, чтобы у преподавателей появлялось больше учеников, а также возрастала часовая зарплатная ставка и как следствие, улучшалось настроение не только учителей, но и их учеников. Также, как уже упоминалось, сейчас в школе проводится масштабный конкурс на звание «Лучшего учителя года», который помогает преподавателям улучшать показатели эффективности с каждым кварталом и бить собственные рекорды. Думаю, что это залог успешного дальнейшего развития, стремления к покорению новых вершин и эффективнейшей коммуникации.

**ВЫВОД:**

Таким образом, проанализировав школу онлайн обучения английского языка Skyeng по четырем критериям успешного и эффективного общения, таким как внимательность, развитие, умение слышать подчиненных и похвала, можно говорить о том, что общение между руководством школы и сотрудниками, преподавателями происходит на высоком уровне. По данным критериям можно оценить отношение руководителей к подчиненным как лояльное, поддерживающее и внимательное. При возникновении коммуникационных барьеров компания за счет своих профессиональных качеств руководителей разрешает вопросы быстро и с пользой не только для себя, но и для сотрудников.

## **Заключение**

Подводя итог проделанной работе, хочется сказать, что достижение эффективного общения очень важно в процессе деятельности организации. Постоянно улучшая навыки общения, узнавая что-то новое, руководители компании совершенствуются и достигают все большей и большей эффективности. При возникновении препятствий грамотный руководитель постарается понять, в чем проблема и будет преодолевать барьер, используя методы, которые знает, в самые быстрые сроки. Фактически способы преодоления барьеров – это те качества руководителя, которые были рассмотрены во второй главе работы – терпение, стремление, энтузиазм, поддержка, смелость, мобильность. Таким образом, руководитель может преодолевать барьеры не только за счет своих профессиональных качеств, но и с помощью личных качеств, которыми стоит обладать любому руководителю, чтобы достичь профессиональных высот, эффективной коммуникации и стремительного развития компании.

Цель работы и её задачи достигнуты, так как здесь мы узнали о наиболее частых барьерах, которые возникают между людьми в процессе коммуникации, рассмотрели пути устранения этих барьеров и навыки успешного руководства, а также проанализировали способы эффективного общения на примере российской компании Skyeng.

## **ИСТОЧНИКИ**

1. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. — СПб.: Питер, 2010. — 576 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).
2. Бордовская Н.В., Розум С.И. Психология и педагогика: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2011. — 624 с.: ил.
3. Вон Эйкен Дж. Кризис — остаться в живых! Настольная книга для руководителей, предпринимателей и владельцев бизнеса / Джон Вон Эйкен. — М.: Альпина Паблишер, 2010. — 352 с.
4. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. — СПб.: Питер, 2009. — 608 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).
5. Иванская Л.Н. Образ – главное звено психики человека и «психотехники» актера. Книга 1. Теоретические вопросы и методика исследования / Л.Н. Иванская. — СПб.: Астерион, 2010. — 250 с.
6. Ильин Е.П. Психология для педагогов. — СПб.: Питер, 2012. — 640 с.: ил. — (Серия «Мастера психологии»).
7. Ильин Е.П. Психология общения и межличностных отношений. — СПб.: Питер, 2010. — 576 с.: ил. — (Серия «Мастера психологии»).
8. Кане М.М., Иванов Б.В., Корешков В.Н., Схиртладзе А.Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2012. — 576 с.: ил.
9. Кинг Л. Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно / Ларри Кинг при участии Билла Джилберта; Пер. с англ. — 10-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 204 с.
10. Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. — Л.: Издательство Ленинградского университета. 1990. — 208 с.
11. Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. — М.: Наука, 1984. — 444 с.
12. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2010. — 352 с. — (Серия «Мастера психологии»).
13. Нельсон, Боб, Экономист Питер. Менеджмент для «чайников», 2-е издание: Пер. с англ. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. — 576 с.: ил. — Парал. тит. англ.
14. Организационное поведение: Учебник для вузов, 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. — СПб.: Питер, 2015. — 464 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).
15. Основы теории коммуникации: Учебник / Под ред. проф. О-75 М.А. Василика. — М.: Гардарики, 2003. — 615 с.: ил.
16. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учебное пособие. — 2-е изд. — СПб.: Знание, ИВЭСЭП, 2004. — 495 с.

17. Пиз А., Пиз Б. Новый язык телодвижений. Расширенная версия. — М.: Изд-во Эксмо, 2006. — 416 с., ил.
18. Роббинз, Стивен П. Основы организационного поведения 8-е изд.: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. — 448 с.: ил. — Парал. тит. англ.
19. Сальникова, Л.С. Директор школы как современный управленец: учебное пособие / Л.С. Сальникова — М.-Берлин: Директ-Медиа, 2016. — 241 с.
20. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения / Под ред. А.М. Лялина. — СПб.: Питер, 2009. — 464 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).
21. Цветков А.Н. Менеджмент. — СПб.: Питер, 2010. — 256 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).
22. Чернова Г.Р., Слотина Т.В. Психология общения: Учебное пособие. — СПб.: Питер, 2015. — 240 с.: ил.
23. Шапиро С.А. Поведение в организации: учебное пособие / С.А. Шапиро, П.И. Ананченкова, Е.К. Самраилова. — М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. — 307 с.
24. Шестакова Е. Больше чем речь. Как управлять мимикой, жестами и интонацией. — СПб.: Питер, 2017. — 224 с.: ил. — (Серия «Деловой бестселлер»).
25. Школа английского языка Skyeng / URL: <https://skyeng.ru/> (дата обращения: 13.11.2017)
26. Яшин, Б.Л. Культура общения: теория и практика коммуникаций: учебное пособие для учащихся высших учебных заведений / Б.Л. Яшин. — М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. — 243 с.