

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПРАВИТЕЛЬСТВО ПЕНЗЕНСКОЙ БЛАСТИ
ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
И УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ГУБЕРНАТОРЕ ПЕНЗЕНСКОЙ
ОБЛАСТИ (В СОСТАВЕ ПЕНЗЕНСКОГО
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА)
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. В.Г. БЕЛИНСКОГО
ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНОЙ ИНЖЕНЕРИИ (Г. МОСКВА)
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ
ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ
(Г. САНКТ-ПЕТЕРБУРГ)
МЕЖОТРАСЛЕВОЙ
НАУЧНО-ИНФОРМАЦИОННЫЙ ЦЕНТР (МНИЦ)

СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ: РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

*Сборник материалов
Всероссийской научно-
практической конференции
март 2003 г.*

Пенза

УДК 338.242

ББК 65.050

Редакционная коллегия:

доктор философских наук, профессор А.В. Дмитриев,
доктор экономических наук, профессор К.Ф. Пузыня,
доктор философских наук, профессор Ю.М. Резник,
доктор социологических наук, профессор В.В. Маркин,
кандидат экономических наук, доцент В.В. Бондаренко

**Социальные технологии в менеджменте человеческих ресурсов:
российский и зарубежный опыт: сборник материалов Всероссийской
научно-практической конференции. – Пенза, 2003.**

ISBN 5-94338-063-9

© МНИЦ ПГСХА, 2003 г.

кое определение целей развития и обучения и критериев оценки их эффективности.

Список литературы

1. Макарова И. К. Управление персоналом: Учебник. – М.: Юриспруденция, 2002 г. – 304 с.
2. Стоунхаус Дж. Управление организационным знанием // Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», № 1, 1999.
3. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.: ил.

ПОЧЕМУ ВАЖНО ФОРМИРОВАТЬ НАВЫК СЛУШАНИЯ

О. П. Соколова

г. Ижевск, Удмуртская Республика

Коммуникативная деятельность требует определенных навыков и умений. Умение слушать является важнейшим условием и залогом продуктивного общения. Иногда слушание понимают как пассивное поведение в разговоре, т. е. «неговорение». В диалоге, пока один из партнеров говорит, другой в лучшем случае молча ожидает перерыва в его речи и, как только тот замолкает, начинает говорить о своем, а в худшем случае перебивает партнера. Именно по этой схеме происходит идеальный диалог. Если же в диалоге происходит перебивание партнера, то возникает чувство недоверия, ненужности своему партнеру. Когда слушание имеет место в диалоге, тогда появляется желание говорить вновь и вновь. После разговора возникает чувство облегчения, чувство своей значимости, нужности.

Слушание — это активный процесс, в ходе которого устанавливаются невидимые связи между людьми, возникает ощущение взаимопонимания, которое делает эффективным любое общение.

Важным элементом в слушании является обратная связь, благодаря которой у собеседника создается ощущение, что разговор происходит не в пустоту, а с живым человеком, который слушает и понимает.

Обычно в слушании проявляется три такта: поддержка – уяснение – комментирование. На этапе поддержки основная цель: дать возможность человеку выразить свою позицию. Уместнее всего слушателю на этом этапе молчать, подлакивать и эмоционально поддерживать говорящего. На этапе «уяснение» цель: убедиться, что вы правильно поняли собеседника. Для этого задают уточняющие вопросы, делается парафраз. На этапе «комментирование» слушатель высказывает свое мнение по поводу услышанного, дает советы, оценки, комментарии.

Умение слушать и слышать требует определенных навыков. Важнейшие из них – приемы нерефлексивного, рефлексивного (активного) и эмпатического слушания. Чтобы овладеть нерефлексивным слушанием, надо научиться внимательно молчать, демонстрируя понимание, доброжелательность и поддержку. Это облегчает для говорящего процесс самовыражения и помогает слушателям лучше понимать смысл высказываний, уловить, что стоит за словами.

Авторы учебного пособия «Советы психолога менеджеру» определили пять ситуаций, при которых целесообразно применять нерефлексивное слушание. Ситуации следующие:

1. Собеседник горит желанием выразить свое отношение к чему-то, хочет высказать свою точку зрения.

2. Собеседник хочет обсудить наболевшие вопросы. Если человек обеспокоен, обижен чем-то или испытывает другие отрицательные эмоции, стоит предоставить ему возможность высказаться и выразить свои чувства, почти не вмешиваясь в его речь. Это снимает напряжение и способствует установлению нормального двухстороннего контакта. Простая возможность высказать накопившееся приносит говорящему эмоциональное облегчение, а слушающему помогает понять причины его поступков и переживаний.

3. Собеседнику трудно выразить, облечь в слова то, что его волнует, о чем он хочет рассказать. Минимальное вмешательство в разговор облегчает самовыражение говорящего. Ненужное же вмешательство в речь собеседника и субъективные замечания часто препятствуют установлению взаимопонимания.

4. Приемы нерефлексивного слушания оказываются полезными при беседах с застенчивыми, неуверенными в себе людьми, которым легче общаться с неживыми предметами, чем с живыми.

5. Эффективно нерефлексивное слушание во время собеседования при приеме на работу, когда о претенденте хотят узнать как можно больше. Можно задать вопрос: «Что привлекает Вас в этой работе?» или «Почему Вы желаете работать именно у нас?» и дать человеку свободно высказаться. Это также полезно при деловых и коммерческих переговорах, когда краткий диалог должен обеспечить точное взаимопонимание.

Минимальное вмешательство в речь собеседника помогает опытному слушателю лучше понять говорящего – его истинные чувства, цели и намерения. А собеседнику эти приемы показывают, что им интересуются.

Рефлексивное слушание предполагает установление обратной связи с говорящим. Оно позволяет устранить преграды, искажения информации в процессе общения, точнее понять смысл, содержание высказываний. Людям нередко трудно прямо и открыто высказать свое мнение. Боязнь быть неправильно понятым, казаться глупым или смешным, столкнуться

с неодобрением, осуждением заставляет предпринимать обходной маневр, нагромождать слова, скрывая истинные мотивы. Основными видами рефлексивных ответов являются выяснение, перефразирование и резюмирование. Эти приемы обычно применяются комплексно.

Эмпатическое слушание – особый вид поведения слушающего. Его популяризировал известный американский психотерапевт Карл Роджерс, который был уверен, что, слушая, можно помочь индивиду понять его собственную ситуацию и проблемы. Эмпатическое слушание предполагает понимание чувств, переживаемых другим человеком, и ответное выражение своего понимания этих чувств. Цель эмпатического слушания – уловить эмоциональную окраску сообщения, понять, какие чувства при этом испытывает собеседник.

Таким образом, для того, чтобы стать компетентным слушателем и компетентным коммуникатором, человек должен владеть разнообразными видами обратной связи, стилями слушания и умело использовать их в соответствующих обстоятельствах.

Слушание – важный коммуникативный навык, который формируется в процессе социализации. Человек, осваивая новые коммуникативные навыки, не только приобретает собственный жизненный опыт, но, и в силу вовлеченности в культуру, определенным образом влияет на приспособленность людей к новым условиям жизни. Технический век требует учиться новым навыкам. Изменения, происходящие в обществе, заставляют человека более глубоко анализировать, критиковать и принимать решения. Эти новые навыки успешнее будут осуществляться на базе навыка слушания. Коммуникативные навыки развивают коммуникативную культуру человека, которая способна сделать эффективной любую деятельность и общение.

ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОИЗВОДСТВЕ МЕДИЦИНСКИХ И ИНЫХ СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМЫХ ТОВАРОВ

Л. А. Сокольская

*МУЗ «Ставропольская детская стоматологическая поликлиника»,
г. Ставрополь, Россия*

Управление производством медицинских и других социально значимых товаров и услуг, в т. ч. в некоммерческом секторе, достаточно сложно для современной России. Это связано, во-первых, с отсутствием должного опыта организации экономической работы в некоммерческом секторе, во-вторых – с необходимостью нахождения континуума между социальным характером миссии и целей социально значимых учрежде-