

Волгоградский государственный медицинский университет

**Кафедра управления и экономики фармации и
медицинского и фармацевтического товароведения**

Коммуникации в управлении фармацевтическим персоналом

Лекция для студентов 4 курса

Фармацевтический факультет

Дисциплина: управление и экономика фармации

Раздел: менеджмент в фармацевтической организации

План лекции

- 1. Коммуникации. Определение, функции, виды и формы.
- 2. Деловая беседа, телефонный разговор
- 3. Деловое совещание
- 4. Процесс коммуникации, основные этапы
- 5. Коммуникационные сети: открытые замкнутые, комбинированные
- 6. Коммуникационные стили межличностных коммуникаций
- 7. Значение коммуникаций в организации.

Коммуникация (от лат. *communicatio* - «общее», «разделяемое всеми») в широком смысле - обмен информацией между индивидами посредством общей системы символов.

Основная цель коммуникации заключается в достижении от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения.

Практически всё, что совершается в организации, так или иначе связано с **коммуникативными процессами**, что делает их значимым средством обеспечения целостности и функционирования организации.

Правильно выстроенные коммуникации позволяют

актуально распределить рабочее время каждого руководителя организации

четко, ясно, быстро доводить информацию до своих подчиненных

принимать своевременно правильное решение

Правило понимания информации

Если принять задуманное за 100%,
то высказанное составит 70 от задуманного,
услышанное - 80 от высказанного,
понятое - 70 от услышанного,
а запомнится лишь 60% от понятого.

Функции коммуникаций

- 1. Информативная** - передача сведений, предоставление необходимой информации для принятия решений;
- 2. Мотивационная** - побуждение сотрудников к лучшему исполнению задач, используя убеждение, внушение, просьбы, приказы и т.д.;
- 3. Контрольная** - отслеживание поведения сотрудников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности;
- 4. Экспрессивная** - эмоциональное выражение чувств, переживаний, отношения к происходящему.

Критерии классификации коммуникаций

Критериями классификации коммуникаций в организации выступают:

а) каналы общения;

б) средства коммуникации;

в) мотивы коммуникации;

г) вид коммуникационной сети



Виды коммуникаций в организации

К основным видам (средствам) коммуникаций относятся:

- совещания (собрания)
- отчеты (документация)
- служебные записки
- видеозаписи
- телефонные переговоры
- беседы с глазу на глаз.



Формы коммуникаций

Диалог (от греч. διάλογος - первоначальное значение - разговор, беседа между двумя лицами) - тип речевой коммуникации, осуществляющейся в виде словесного обмена репликами между двумя, тремя и большим числом взаимодействующих собеседников. В узком смысле двухсторонний обмен информацией между людьми как публично, так и посредством массмедиа. В более широком понимании - горизонтальная передача информации, в процессе которой коммуникатор и реципиент принимают равноправное участие.

Формы коммуникаций

Дискуссия (от лат. *discussio* - рассмотрение, исследование), публичное обсуждение какого-либо спорного вопроса, проблемы; спор. Двумя важнейшими характеристиками дискуссии, отличающими ее от других видов спора, являются публичность (наличие аудитории) и аргументированность. Обсуждая спорную (дискуссионную) проблему, каждая сторона, оппонируя мнению собеседника, аргументирует свою позицию. Дискуссия представляет собой разновидность спора как словесного состязания.

Устные и письменные формы коммуникаций

К основным формам деловой коммуникации относятся дискуссии, беседы, совещания, заседания, переговоры, брифинги, пресс-конференции, презентации, приём по личным вопросам.

Телефонные разговоры, служебная переписка с использованием факсимильных аппаратов, электронной почты, Интернета и других приспособлений также представляют собой средства деловой коммуникации.

Коммуникативная компетентность



Способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми, а именно, достигать взаимопонимания, ясного представления о ситуации и предмете общения – это **коммуникативная компетентность.**

Деловая беседа, телефонный разговор

Деловая беседа

- Телефонный разговор



Деловая беседа

Деловая беседа - это целенаправленная, с заранее планируемым эффектом устная коммуникация, которая служит решению производственных проблем и предполагает выработку соответствующих решений.

Функции:

- ▢ взаимное общение работников из одной деловой сферы
- ▢ совместный поиск, выдвижение и оперативную разработку рабочих идей и замыслов
- ▢ контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий
- ▢ поддержание деловых контактов
- ▢ стимулирование деловой активности



Деловая беседа

ИНИЦИАТОРЫ:

- ▢ руководитель
- ▢ подчиненный
- ▢ клиент или посетитель



Деловая индивидуальная беседа всегда должна иметь конкретные цели, которых собеседники стремятся достичь с минимальными усилиями и затратами времени.

Деловые индивидуальные беседы делятся на две группы:

- ▢ беседы свободные и целенаправленные с двусторонним обменом информацией, проходящие без специальной подготовки
- ▢ беседы, специально подготовленные и строго регламентированные

Организация и проведение деловой беседы

Технология организации и проведения деловой беседы

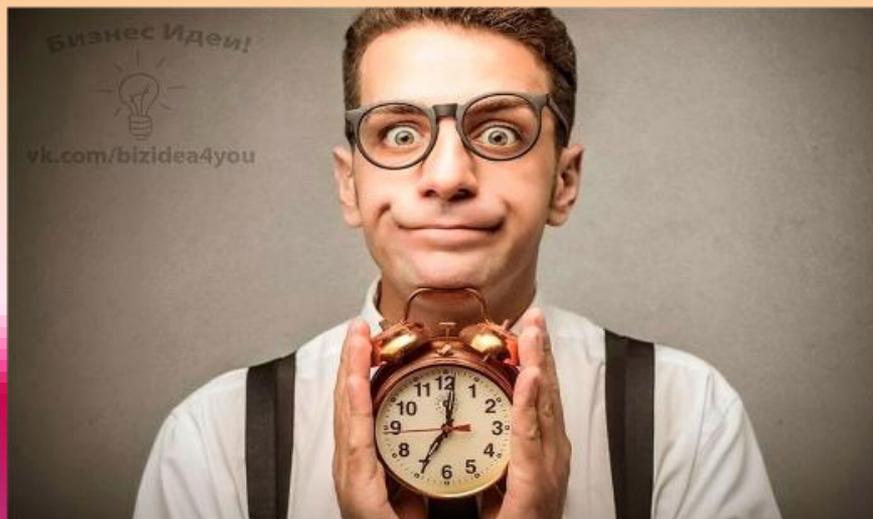
Этапы	Элементы
1. Подготовка.	<ol style="list-style-type: none">1. Определение цели2. Составление профиля собеседника3. Выработка стратегии и плана беседы4. Репетиция5. Определение и согласование места и времени встречи
2. Проведение.	<ol style="list-style-type: none">1 Начало беседы2 Создание благоприятного климата3 Изложение своей позиции ее обоснования4 Выяснение позиций собеседника5. Аргументирование и опровержение доводов соперника6. Совместный анализ проблемы
3. Принятие решения.	<ol style="list-style-type: none">1. Формулировка выводов2. Принятие решения
4. Критический разбор беседы.	<ol style="list-style-type: none">1. Все ли было сказано, насколько чётко формулировались мысли2. Всегда ли удавалось получить удовлетворительные ответы3. Могли ли собеседники быть более откровенными; не оказывалось ли на них психологическое давление; насколько непринуждённо и комфортно они себя чувствовали;4. Можно ли считать результаты беседы удовлетворительными; необходимо ли продолжить обсуждение затронутых вопросов.

Одно из основных правил деловой беседы

2. Проведение деловой беседы

Правило:

ПУНКТУАЛЬНОСТЬ УКРЕПЛЯЕТ АТМОСФЕРУ.



«Я точен потому, что заметил: те, кто ждет, не думают ни о чем другом, как о недостатках людей, заставляющих ждать»

Некоторые правила деловой беседы

Рекомендаций для установления эффективного личного контакта с собеседником:

проявляйте внимание и интерес к собеседнику и к тому, что он говорит

составляйте короткие предложения, не допуская затяжных фраз

обеспечьте соответствующий внешний вид

обращайтесь к собеседнику по имени отчеству

придерживайтесь оптимальной дистанции

КОНТАКТ УСТАНОВЛЕН - ПЕРЕХОДИТЕ К СУТИ ВОПРОСА ИЛИ ПРОБЛЕМЫ

Этап принятия решений

3. Принятие решений

1. Формулировка выводов, следующих из главной цели и основной идеи беседы
2. Принятие решения



Задачи:

- достижение поставленных главных или каких-то альтернативных целей, если главных достичь не удалось;
- закрепление в сознании собеседника результатов и общих решений, достигнутых в беседе;
- создание у собеседника настроения на практическое выполнение (внедрение) достигнутых в беседе решений;
- резервирование, в случае необходимости, возможности дальнейшего развития деловых контактов с собеседником на перспективу.

Этап критический разбор беседы



4. Критический разбор беседы.

- Все ли было сказано, насколько чётко формулировались мысли
- Всегда ли удавалось получить удовлетворительные ответы
- Могли ли собеседники быть более откровенными; не оказывалось ли на них психологическое давление; насколько непринуждённо и комфортно они себя чувствовали;
- Можно ли считать результаты беседы удовлетворительными; необходимо ли продолжить обсуждение затронутых вопросов.

Деловая беседа по телефону

Телефонный разговор

- это контактное по времени, но дистантное в пространстве и опосредованное специальными техническими средствами общение собеседников.

ЭЛЕМЕНТЫ:

- ▢ взаимного представления
- ▢ введения собеседника в курс дела
- ▢ обсуждения ситуаций
- ▢ заключительного слова



Материалы для ведения телефонного разговора должны быть подобраны заранее.

Беседа имеет ряд преимуществ:

ПРЕИМУЩЕСТВА

- скорость передачи информации - выигрыш во времени
- немедленное установление связи с абонентом, находящимся на любом расстоянии
- непосредственный обмен информацией в форме диалога и возможность достичь договоренности, не дожидаясь встречи
- конфиденциальность контакта
- сокращение бумагооборота
- экономия средств на организацию контактов других видов



Деловые совещания В организации



Деловые совещания: понятие, сущность, способы и типы совещаний

Деловые совещания — это важнейшая форма совместного обсуждения тех или иных производственных, коммерческих, управленческих и иных вопросов на предприятиях и в организациях; способ выработки и принятия управленческих решений. Они играют весьма важную роль в процессе управленческой деятельности, отличаются значительным разнообразием по целям и формам.



Способы проведения совещаний

- *Экспозиции*
- *Конференции (съезды)*
- *Тематические курсы*
- *Дискуссия*
- *Рабочая группа (секция)*
- *Симпозиум*
- *Семинар*



Экспозиции

Мероприятия, назначение которых состоит в том, чтобы свести вместе поставщиков товаров, оборудования и услуг в ситуации, в которой им удобно демонстрировать все это участникам данного мероприятия.

Экспоненты (те, кто выставлен) обычно платят производителям за право выставить их продукцию. Они пытаются воздействовать на участников мероприятия, установить контакты, повысить сбыт и т.д.



Конференции (съезды) -
широкомасштабные совещания, обычно
экспозициями

Дискуссия - обсуждение проблем,
касающихся каждого участника.
Обычно после дискуссии
выявляются две
противоположные точки зрения.
Их формируют два эксперта,
ведущие между собой спор, а
остальные присутствующие
высказывают свою точку зрения,
поддерживая ту или иную
сторону.

Тематические курсы - мероприятия
образовательной направленности, во
время которого участники изучают какой-
либо вопрос часто на практическом
уровне, обсуждая его сначала в
небольших группах, а затем все вместе.



Семинар - занятие в диалоговом режиме, позволяющее участникам поделиться мнениями по какому-либо вопросу. Обычно в семинаре принимает участие до тридцати человек, а руководит обсуждением опытный эксперт.

Симпозиум - мероприятие, во время которого эксперты высказывают свое суждение по какой-либо проблеме, а затем их мнения обобщаются для последующего изучения.

Рабочая группа (секция) - небольшая группа участников, руководимая экспертом. В процессе совместной работы участники приобретают практические навыки и знания по какому-то частному вопросу.

**Основная цель делового совещания -
принятие определенных решение или, как
правило, координация взаимных действий.**



Чаще всего деловые совещания проводятся:

- при необходимости принятия коллективного решения на основе равного права каждого высказывать и обосновывать свое мнение
- если решение вопроса затрагивает интересы одновременно нескольких структурных подразделений организации или фирмы
- если для решения важного вопроса необходимы мнения различных групп работников.



Недостаточно хорошо подготовленные и плохо проведенные совещания, созываемые по каждому поводу, наносят большой вред, так как «пожирают» дорогостоящее время, отрывая людей от основной работы.

В общем виде подготовка к проведению совещания включает следующие действия:

1. Определение тематики
2. Формирование повестки дня, определение задач собрания и его общей продолжительности, даты и времени начала, состава участников, примерного регламента работы.



Совещание: время сна или активной работы?

Если проанализировать управленческую деятельность в целом, то можно выделить ряд направлений, способствующих повышению ее эффективности. Одним из них является правильное проведение совещаний, переговоров, деловых бесед. Именно на эту работу руководитель тратит до 50% своего рабочего времени.

Деловое совещание - один из самых ответственных видов деятельности руководителя и важный фактор, влияющий на организацию режима работы всего коллектива. Потребность проведения совещаний очевидна. Они необходимы для ускорения процесса принятия решений и повышения их обоснованности, для эффективного обмена мнениями и опытом, для более быстрого доведения конкретных задач до исполнителя, но самое главное, для эмоционального воздействия на участников совещания и, как следствие, на весь коллектив.

Хотя большинство руководителей организаций осознают всю необходимость и эффективность данного метода работы, далеко не все в полной мере владеют психологией проведения совещаний, методами делового общения. Практически каждый из членов управленческого аппарата может привести пример совещания, на котором он присутствовал, где неправильная подача информации, монотонный голос и вся окружающая обстановка вызвали мысли о мягком одеяле или подушке.

Основные задачи организации делового совещания

Одна из основных задач ведущего делового совещания – привлечь как можно больше фактов, чтобы более полно оценить сложность обсуждаемой проблемы, а также вовлечь присутствующих в процесс решения проблемы.

В процессе проведения делового совещания очень важно контролировать его ход. Для этого руководителю следует:

- 1. Оставаться на нейтральных позициях. Это положительно воздействует на эмоциональное состояние присутствующих.
- 2. Постоянно поддерживать разговор.
- 3. Немедленно принимать меры в случае возникновения эмоционального напряжения.
- 4. Выслушивать мнения всех оппонентов.
- 5. Нетерпимо относиться к экскурсам в прошлое и к отклонениям от темы.
- 6. При необходимости уточнять сообщения отдельных участников: «Что именно вы имеете в виду?».
- 7. Чаще подводить промежуточные итоги, для того чтобы продемонстрировать участникам, что они уже близки к цели.

Основные правила ведения делового совещания

- Определить основные цели
- Определить вид совещания (информационное или инструктивное, оперативное, проблемное совещание)
- Выбрать время
- Ознакомить участников совещания заранее с целями и задачами
- Планирование собственного выступления руководителя
- Правильность изложения материала
- Большое значение имеет тон разговора
- Проанализировать все нюансы эффективности выступления
- Выбрать стиль выступления
- Быть открытым и уверенным

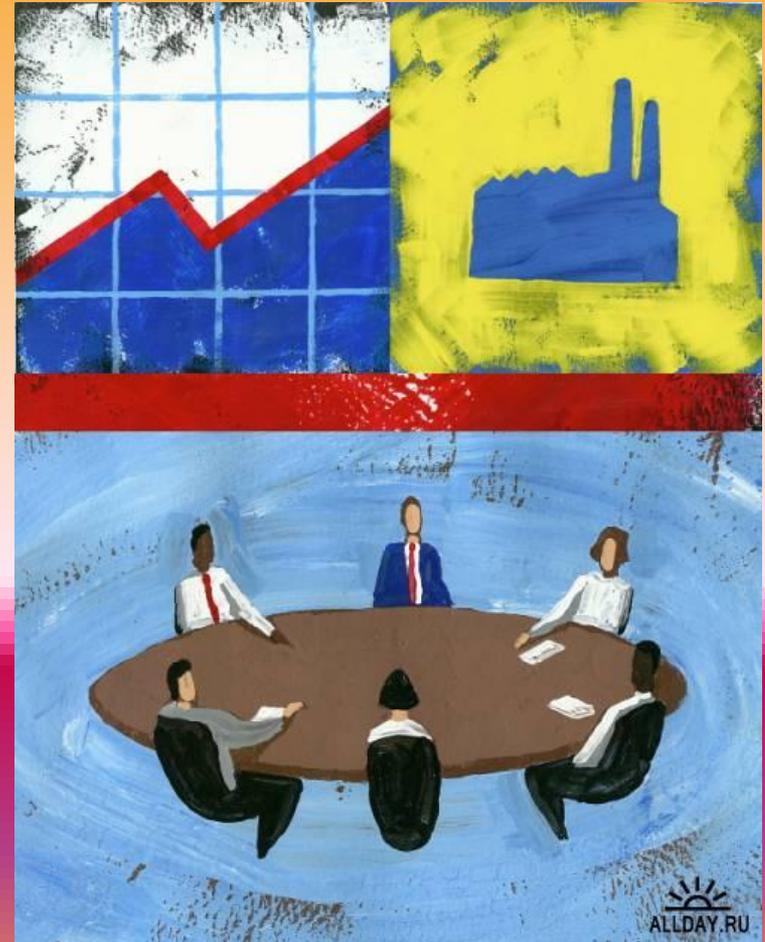


Организация и проведение делового совещания

- Для проведения совещания определяется:
 - Повестка дня (вопросы)
 - Круг участников
 - Докладчики и содокладчики по каждому вопросу
 - Проекты альтернативных решений
 - Место проведения
 - Время проведения
 - Форма совещания
- Кроме того:
 - Ведет совещание руководитель или его представитель
 - Стенографирует и составляет протокол совещания секретарь
 - Выбирается форма оповещения участников, докладчиков и содокладчиков
 - Проводится голосование по важным вопросам и его результаты фиксируются в протоколе. Этот документ имеет длительные сроки хранения

Два стиля проведения деловых совещаний .

- **Дипломатический стиль**
(предполагает учет мнений всех участников совещания, а также то, как различные идеи согласуются между собой)
- **Авторитарный стиль**
(При авторитарном стиле руководства некоторые участники стремятся «протащить» свои проекты, действуют напористо. При таком ведении совещания руководитель уверенно держит бразды правления, подает множество предложений, сообщает новую информацию, формирует свое мнение категорично, не допуская возражений)



Примеры вопросов на совещаниях

Часто у людей в процессе проведения совещания, заседания, переговоров или беседы возникают сложности в постановке вопросов, поддержании в нужном русле разговора.

Какие же бывают вопросы?

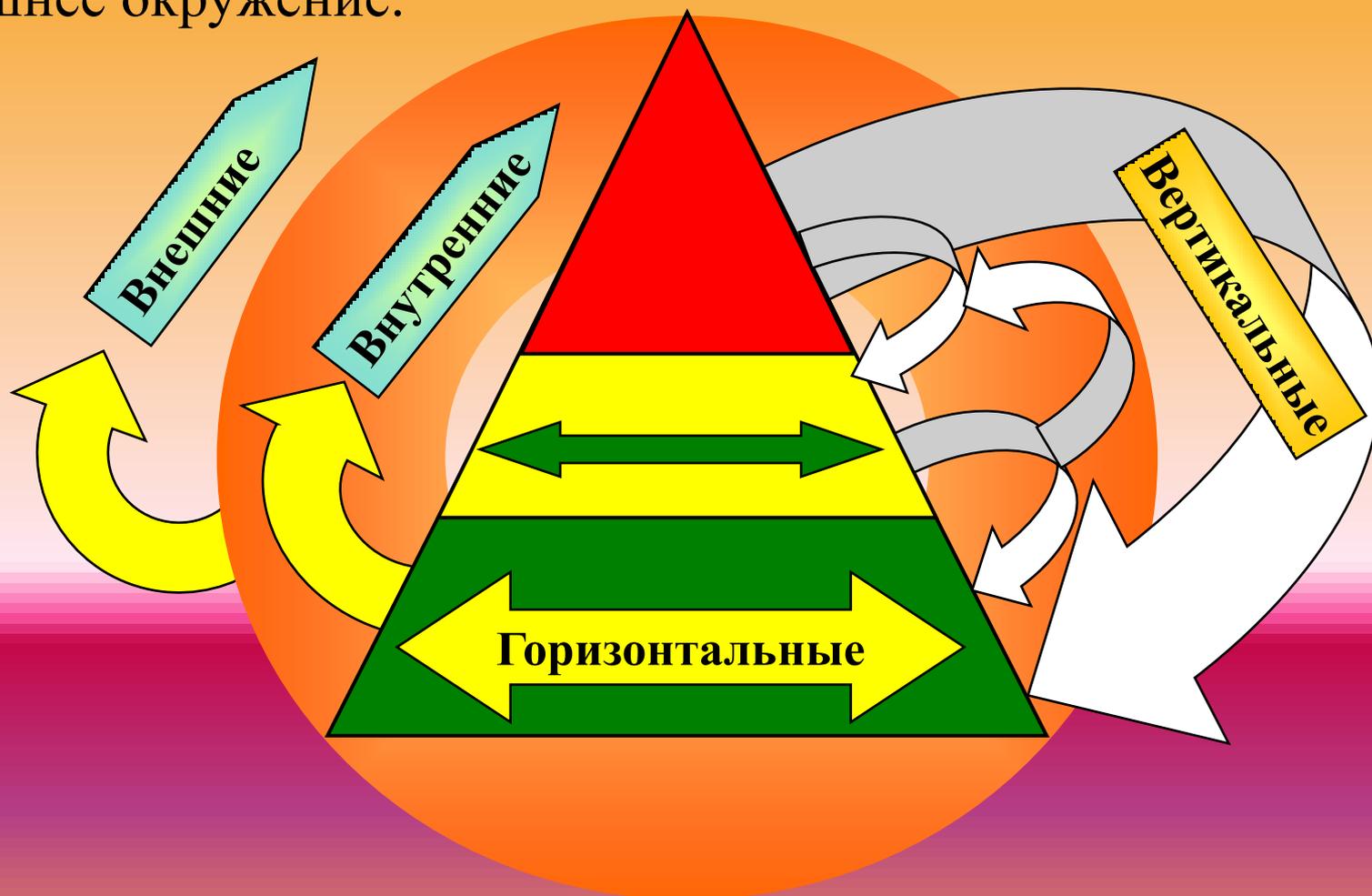
- **Закрытыми** называются вопросы, ответ на которые "да" или "нет". Они используются при необходимости получения четкой и точной информации, нацелены на принятие решения, установления фактической основы проблемы и реальных возможностей, достижения согласия.
- **Открытыми** вопросами называются вопросы "Кто?", "Что?", "Как?", "Сколько?", "Почему?" и т.д. Они служат для вывода человека из замкнутости, побуждают выдавать новые идеи и предложения, служат для стимуляции монолога со стороны собеседника.
- **"Могу ли я считать приведенные вами факты случайными или это закономерное явление?"**. Вопросы такого типа носят название риторических. Они служат для указания нерешенной проблеме и для сосредоточения внимания на нужном аспекте.
- Для выявления новых проблем, уязвимых пунктов в позиции собеседника, а также для удержания хода беседы в жестких рамках уже достигнутых результатов переговоров служат переломные вопросы. ("Как вы считаете, не находимся ли мы с вами на ложном пути? Может быть нам более тщательно обдумать вариант использования...?").
- Часто используются на совещаниях и аналитические вопросы типа: **"Правильно ли я понял ваше предложение?"** и т.п. Они эффективны при создании атмосферы взаимопонимания и для достижения промежуточного результата.

Коммуникационный процесс



Виды коммуникаций в организации

Коммуникации в организации — это сложная, многоуровневая система, охватывающая как саму организацию и её элементы, так и её внешнее окружение.



Виды коммуникаций в организации

Коммуникации подразделяются по признаку канала общения на **формальные** и **неформальные**.

Формальные каналы коммуникаций непосредственно определяются структурой организации, ее ведущими целями и задачами. **Неформальные коммуникации** - это те контакты, которые реализуются вне и помимо формальных коммуникативных каналов. Они включают ряд разновидностей:

1. неформальные контакты между рядовыми членами организации;
2. неформальные связи между руководителем и подчиненными;
3. неформальные внешнекоммуникативные связи руководителя со средой (феномен «больших связей» руководителя).

Межличностные коммуникации

Особая роль среди всех неформальных коммуникационных контактов принадлежит такой разновидности, как слухи, которые в преобладающей степени создают социальную микросреду организации.

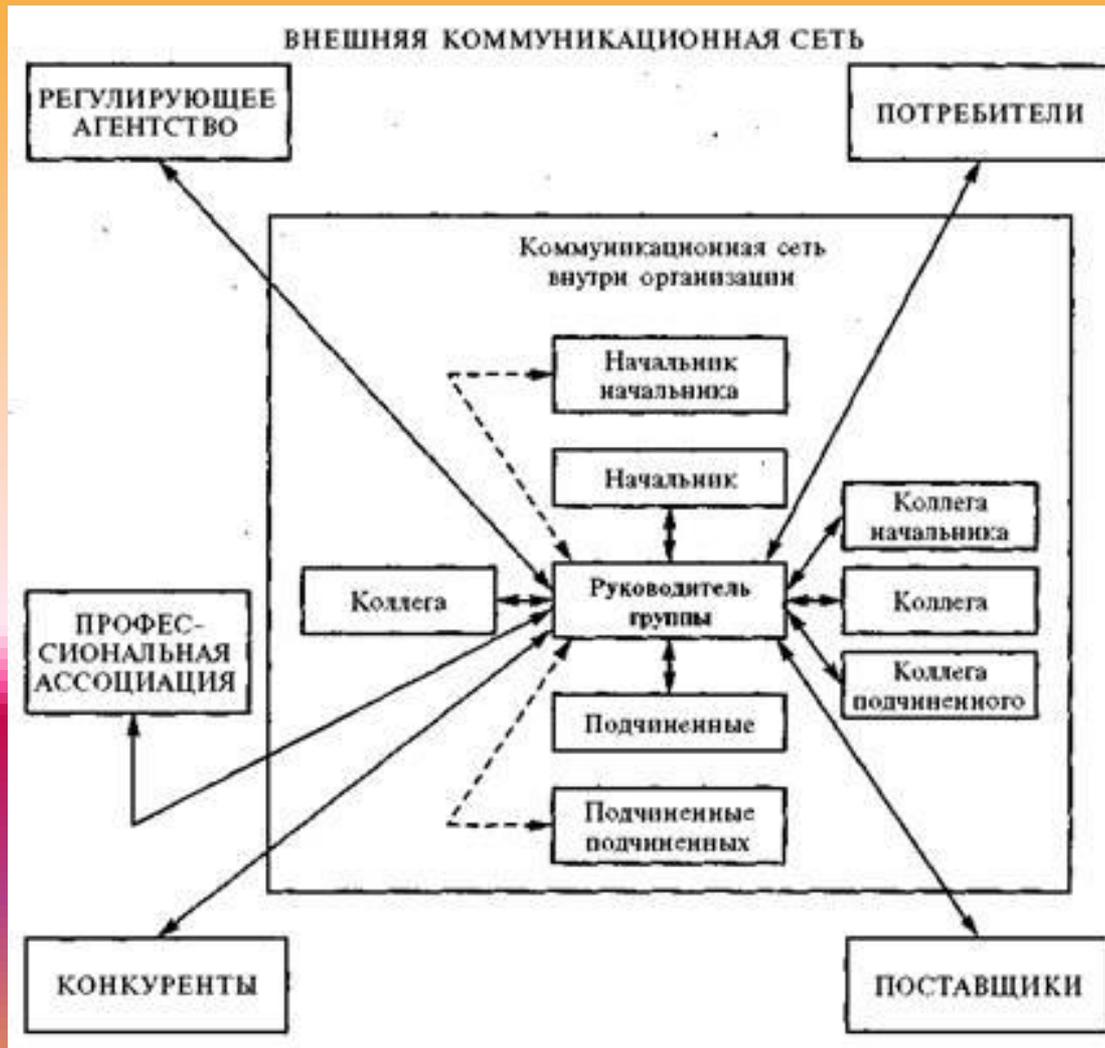
В КОНТАКТЕ

Они влияют на общественное мнение, на деятельность членов организации, на их статус и репутацию. Несмотря на предубеждения, исследования показывают, что слухи верны и справедливы практически в 80% случаев, а в отношении состояния дел внутри организации данный показатель доходит до 99%.

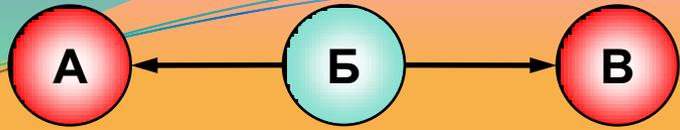
- Информация, посланная отправителем без использования речевых или письменных знаков как системы кодирования, образует невербальное послание, лежащее в основе **невербальной коммуникации**, составляющей 80% от всей межличностной коммуникации.

Основные типы невербальной коммуникации	Примеры
Движения тела	Жесты, выражения лица, движения глаз, прикосновения, позы
Личные физические качества	Строение тела, вес, рост, цвет волос и кожи, запах тела, мускулатура
Речь	Качества голоса, грамотность, частота речи, засоренность речи, смех, зевание и т.п.
Использование среды	Способ использования и ощущения внешнего окружения, манеры помещения себя в среде, дистанционная близость в общении, чувство «своей» и «чужой» территории
Физическая среда	Дизайн помещения, мебели и других объектов, декорации, чистота и опрятность, освещенность, шум
Время	Опоздания, ранний приход, склонность заставлять ждать себя, культура времени, соотношение времени и статуса

Коммуникационная сеть — это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков.



Коммуникационные сети

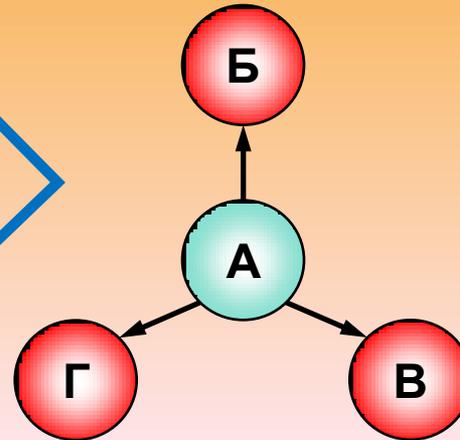
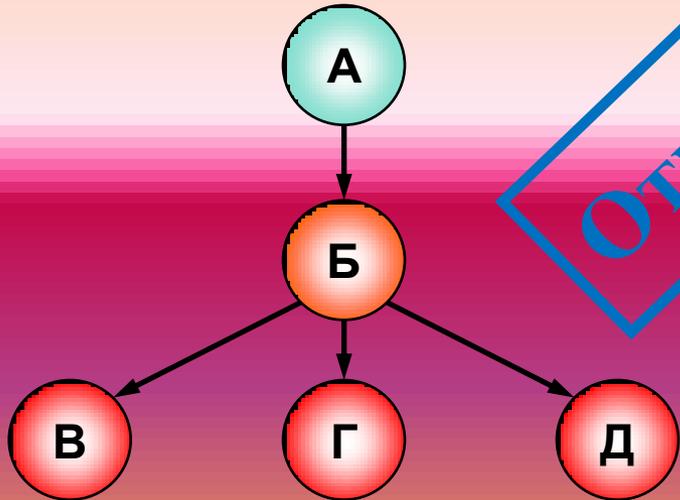


Сеть типа «Змея»

- Работники одного уровня;
- Неформальный характер;
- Элемент сложной сети.

Сеть типа «Звезда»

- Работники разных уровней;
- Нет неформальных каналов;
- Нет посредников;
- Ограничено число участников.

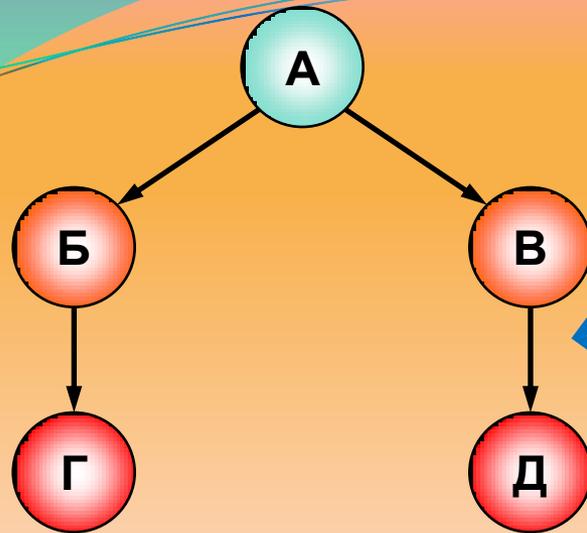


Сеть типа «Шпора»

- Работники разных уровней;
- Нет неформальных каналов;
- Есть посредники;
- Ограничено число участников.

Открытые сети

Коммуникационные сети



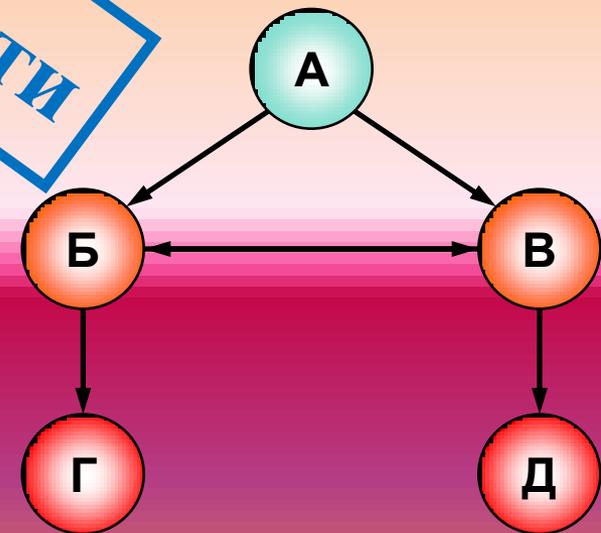
Сеть типа «Тент»

- Работники разных уровней;
- Нет неформальных каналов;
- Вертикальные каналы;
- Иерархичность.

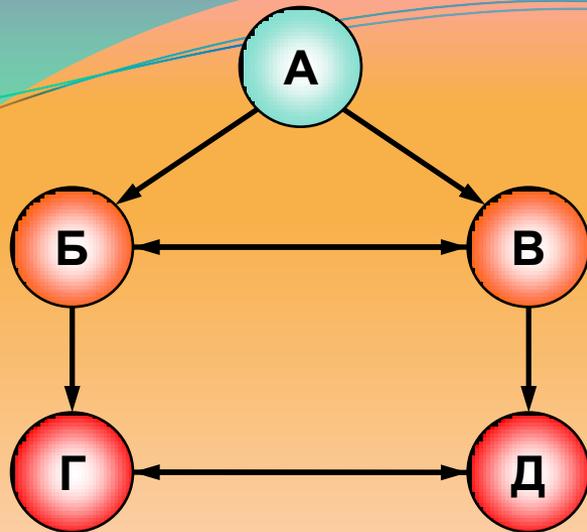
Открытые сети

Сеть типа «Палатка»

- Работники разных уровней;
- Вертикальные каналы;
- Горизонтальные каналы;
- Иерархичность.



Коммуникационные сети



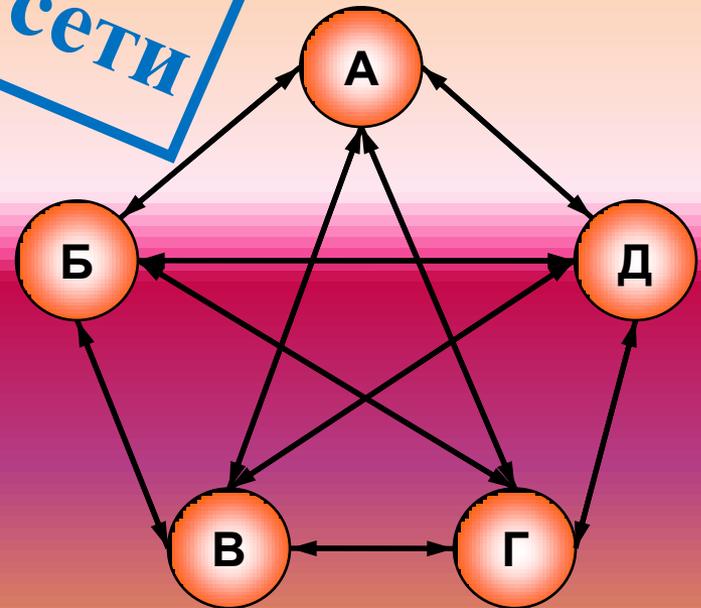
Сеть типа «Дом»

- Работники разных уровней;
- Вертикальные каналы;
- Горизонтальные каналы;
- Связь на всех уровнях;
- Иерархичность.

Замкнутые сети

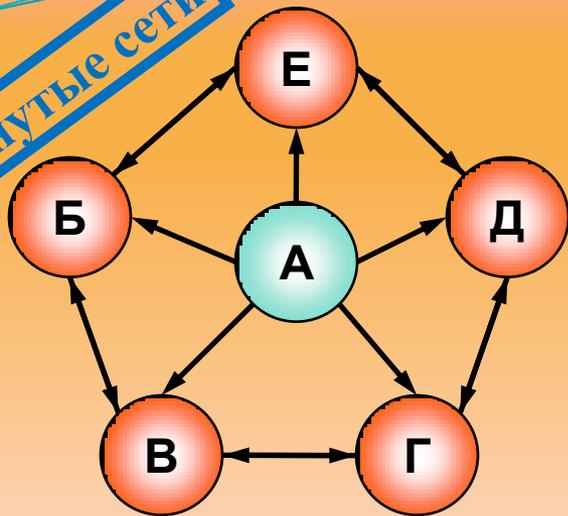
Сеть типа «Круг»

- Работники одного уровня;
- Неформальный характер;
- Все элементы связаны;
- Легкий обмен информацией.



Коммуникационные сети

Замкнутые сети

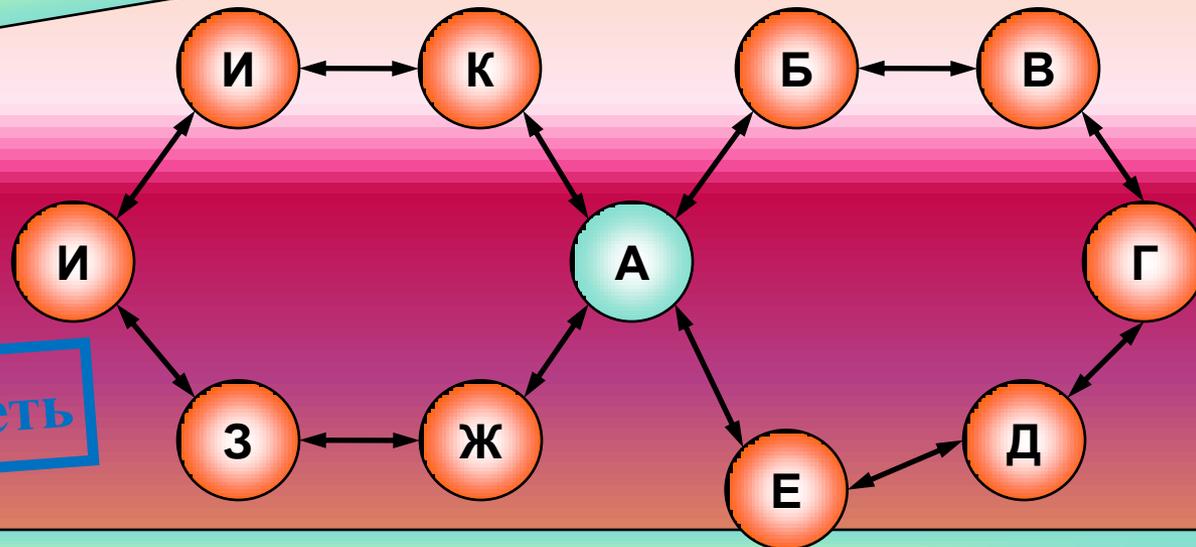


Сеть типа «Колесо»

- Работники разных уровней;
- Неформальный характер;
- Все элементы связаны;
- Легкий обмен информацией;
- Общепринятый лидер.

Сеть типа «Соты»

- Работники разных уровней;
- Неформальный характер;
- Все элементы связаны;



Комбинированная сеть

Сравнительная характеристика коммуникационных сетей

№№ п/п	Критерии	Тип сети		
		«кружок»	«цепочка»	«колесо»
1	скорость	медленно	быстро	быстро
2	точность	плохая	хорошая	хорошая
3	организованность	слабая	средняя	быстрая
4	лидерство	отсутствует	проявляется	четко выражено
5	мораль	очень высокая	низкая	очень низкая

Межличностные коммуникации

- Коммуникативный стиль – это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникативное взаимодействие с другими.
- Для измерения межличностной коммуникации используются переменные:
 - -открытость в коммуникации
 - -адекватность обратной связи



Коммуникационные стили

- Первое измерение – это степень раскрытия себя в коммуникации для других с целью получения от них ответной реакции, в особенности их реакции, показывающей то, как воспринимают они нас и действия наши.
- Второе измерение характеризует степень, с которой делятся люди с другими своими мыслями о них и чувствами.
- Построив на данной базе матрицу, где по вертикали откладывается первое измерение, по горизонтали – второе, можно классифицировать несколько стилей межличностной коммуникации

- **Коммуникативный стиль** — это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникативное взаимодействие с другими.



Открытие себя

1. «Открытие себя»

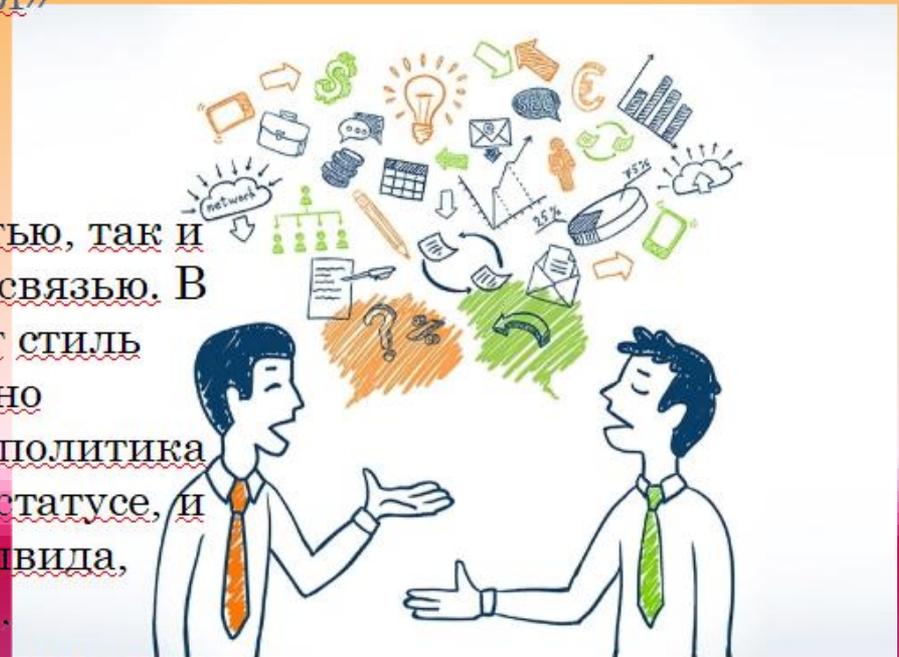
- Этот стиль характеризуется:
 - высокой степенью открытости себя дру
 - низким уровнем обратной связи со сто
использующего этот стиль.
- Открытие себя в этом случае измеряется в диапазоне от
среднего до максимального. Индивид идет на это,
концентрируя тем самым внимание на себя, чтобы вызвать
реакцию других на свое поведение.
- К сожалению, этот стиль страдает тем, что реакция других
нередко остается без адекватного ответа или обратной связи со
стороны вызывающего его индивида. Принимая реакцию
других на свое поведение близко к сердцу, использующий
данный стиль индивид может проявлять необузданные
эмоции, мало способствующие установлению эффективных
отношений между коммуницирующими сторонами.



Реализация себя

2. «Реализация себя»

- Характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью. В идеальных условиях этот стиль является желательным, но ситуационные факторы (политика организации, разница в статусе, и т.п.) могут побудить индивида, владеющего этим стилем, отказаться от него. коммуникация стратегия менеджмент межличностный



Замыкание в себе

3.«Замыкание в себе»

- Это одновременно низкий уровень открытости и низкий уровень обратной связи. Индивид в этом случае как бы изолирует себя, не давая другим познать его. Крайность в проявлении этого стиля связана со скрыванием своих идей, мнений, расположении и чувств к другим.



Его часто используют интроверты (люди с тенденцией больше обращать свой разум во внутрь себя)

Защита себя

4.«Защита себя»

- Характеризуется низким уровнем открытости, но высоким уровнем обратной связи. Он широко используется для того, чтобы лучше узнать других или более правильно оценить их. Обычно индивиды, использующие данный стиль, мало открыты для других, но любят осуждать других. Они любят слушать о себе, но не любят обсуждать свои качества, особенно плохие, с другими.



Он чаще используется в разведке.

Торговаться за себя

5.«Торговля за себя»

- Характеризуется умеренной открытостью и обратной связью, обмениваемыми в процессе межличностной коммуникации.
- Это индивиды, “продающие” себя, если другие делают то же самое.



- Владение этим стилем - настоящее достоинство. В отношении применения других стилей важно понять проблему эффективной обратной связи, умение слушать других и раскрывать себя, поскольку поведение человека в разных ситуациях определяется целью и задачами, которые при коммуникативном воздействии решаются.
- Однако неверно думать, что какой-либо один из описанных коммуникационных стилей является наиболее эффективным. Но практика эффективной коммуникации свидетельствует о том, что стилем, при котором индивид себя реализует, является более желательным и используется в наибольшем количестве ситуаций.

Заключение

- Процессы, протекающие в организации, отражают динамику организационной системы.
- Для достижения конкретных целей необходима управленческая деятельность, задачей которой является постоянная координация деятельности подразделений организации и отдельных её членов.
- **Ключевую роль в координации деятельности** играет процесс коммуникации, осуществляющийся при помощи разнообразных контактов членов организации.
- Построение коммуникационных сетей позволяет организовать коммуникации наиболее эффективным образом в соответствии со сложившейся ситуацией.

Вопросы для собеседования по теме лекции

- 1. основные принципы делового общения
- 2. формы делового общения в организации
- 3. вербальные и невербальные коммуникации
- 4. этапы процесса коммуникации
- 5. особенности управленческой коммуникации;
- 6. основные виды коммуникационных сетей организации.

*Благодарим
за внимание!*