

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**І. Г. Шавкун
Я. С. Дибчинська**

Основи ділової комунікації

**Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра
спеціальності «Менеджмент»
освітньо-професійних програм «Менеджмент міжнародного бізнесу»,
«Менеджмент організацій і адміністрування»**

**Затверджено
вченою радою ЗНУ
Протокол № 8
від 25.02. 2025 р.**

**Запоріжжя
2025**

УДК: 005. 574 (075. 8)

Ш 143

Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Основи ділової комунікації: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Менеджмент міжнародного бізнесу», «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 159 с.

У навчальному посібнику систематизовано теоретичний та практичний матеріал з дисципліни «Основи ділової комунікації».

Основна та додаткова література, посилання на корисні сайти з відповідної проблематики, а також тлумачення основних термінів і понять призначені для використання під час виконання як аудиторної, так і самостійної роботи впродовж вивчення курсу. За кожною темою наведено контрольні питання і завдання.

Рекомендується для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Менеджмент міжнародного бізнесу», «Менеджмент організацій і адміністрування».

Рецензент

Д. Т. Бікулов, доктор наук з держ. управління,
професор, завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Відповідальний за випуск

Я. С. Дибчинська, канд. філол. наук, доцент,
завідувачка кафедри ділової комунікації

ЗМІСТ

Вступ.....	5
Тема 1. Ділова комунікація як засіб забезпечення цілісності і функціонування організації.....	6
1. 1. Теоретичні засади дисципліни «Основи ділової комунікації».....	6
1. 2. Ділова комунікація: сутність, цілі, властивості та функції.....	10
1. 3. Основні навички ділової комунікації.....	14
1. 4. Управлінська інформація: її атрибути та модуси	21
1. 5. Роль комунікації в управлінні організації.....	25
1. 6. Комунікаційні стилі управління організації.....	29
Висновки.....	34
Питання для самоконтролю.....	35
Практичні завдання.....	36
Тема 2. Типологія ділових комунікацій.....	39
2. 1. Загальна класифікація комунікацій.....	39
2. 2. Основні види ділових комунікацій.....	44
2. 3. Засоби ділової комунікації.....	46
2. 4. Традиційні форми ділових комунікацій.....	50
2. 5. Діалог і дискусія як базові форми ділових комунікацій.....	53
2. 6. Ділова комунікація в умовах інформаційного суспільства.....	62
Висновки.....	66
Питання та завдання для самоконтролю.....	67
Практичні завдання.....	67
Тема 3. Ділові переговори	70
3. 1. Сутність, види та функції ділових переговорів.....	70
3. 2. Підготовка і проведення переговорів.....	72
3. 3. Проблеми і рекомендації щодо ведення переговорів.....	75
3. 4. Методи ведення переговорів.....	77
3. 5. Соціокультурні особливості ділових переговорів.....	80
Висновки.....	84
Питання для самоконтролю.....	85
Практичні завдання.....	85
Тема 4. Організаційні комунікації.....	88
4. 1. Організаційні комунікації: сутність і класифікації.....	88
4. 2. Внутрішньоорганізаційні комунікації.....	90
4. 3. Комунікаційна структура і зовнішнє середовище організації.....	96
4. 4. Основні проблеми комунікацій у організації.....	100
4. 5. Кризові комунікації в організації.....	108
4. 6. Ефективні організаційні комунікації.....	110
Висновки.....	114
Питання для самоконтролю.....	114
Практичні завдання.....	115
Тема 5. Конфлікти і маніпуляції в діловій комунікації.....	119

5. 1. Конфлікт у діловій комунікації: сутність, причини та функції.....	119
5. 2. Структура та основні етапи конфліктів у організаціях.....	122
5. 3. Типологія конфліктів у організації.....	124
5. 4. Стратегія і стилі управління конфліктних ситуацій.....	133
5. 5. Критика і маніпуляції в діловій комунікації.....	136
Висновки.....	139
Питання для самоконтролю.....	140
Практичні завдання.....	140
Додаток А Кейс із рішенням: Комунікація в управлінській команді.....	142
Тести.....	145
Глосарій.....	148
Рекомендована література (основна, додаткова, інформаційні ресурси).....	155
Використана література.....	157

ВСТУП

Метою вивчення навчальної дисципліни «Основи ділової комунікації» є засвоєння теоретичних засад з питань різних форм ділової комунікації, оволодіння практичними навичками організації ділових зустрічей, ведення перемовин, безпосереднього та опосередкованого службового спілкування для досягнення позитивного результату та забезпечення розвитку комунікативної компетентності фахівця шляхом зваженого аналізу ділових ситуацій, їх моделювання в умовах інформаційного суспільства та віртуалізації життя.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Основи ділової комунікації» є набуття професійних знань і компетентностей, необхідних для співробітництва, взаємодії, забезпечення досягнення цілей працівників, цілей організації і суспільства; формування лідерських і комунікативних та морально-етичних якостей, прагнення до співтворчості та співпраці, засвоєнню правил ділової етики та норм поведінки, прийнятих у професійному товаристві.

У результаті вивчення навчальної дисципліни «Основи ділової комунікації» студент повинен *набути таких компетентностей:*

- здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово;
- здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;
- здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань;
- здатність генерувати нові ідеї (креативність);
- здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

Вивчення дисципліни «Основи ділової комунікації» передбачає набуття *програмних результатів навчання:*

- застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації;
- демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи;
- демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації;
- демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним;

Дисципліна належить до циклу загальної підготовки освітньої програми і знаходиться в логічному і змістовно-методичному взаємозв'язку з іншими частинами освітньо-професійної програми.

Передує вивченню дисципліни циклу професійної підготовки освітньої програми «Етика бізнесу».

ТЕМА 1



ДІЛОВА КОМУНІКАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦІЛІСНОСТІ І ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Мета вивчення теми: з'ясувати сутність, цілі, властивості та функції ділової комунікації, ознайомитися з характеристиками основних навичок ділової комунікації, проаналізувати роль комунікації в управлінні організації, розглянути комунікаційні стилі управління організації.

План

1. 1. Теоретичні засади дисципліни «Основи ділової комунікації».
1. 2. Ділова комунікація: сутність, цілі, властивості та функції.
1. 3. Характеристика основних навичок ділової комунікації.
1. 4. Управлінська інформація: її атрибути та модули.
1. 5. Роль комунікації в управлінні організації.
1. 6. Комунікаційні стилі управління організації.

Висновки.

Питання для самоконтролю.

Практичні завдання.

Перелік ключових термінів і понять: сутність, цілі, властивості, функції ділової комунікації, управлінська інформація, комунікаційні стилі управління.

1. 1. Теоретичні засади дисципліни «Основи ділової комунікації»

В об'єктивній реальності ділові стосунки завжди тісно пов'язані з різними видами професійної предметної діяльності людей. Їхня реалізація відбувається у вигляді комунікативних і інтерактивних зв'язків. У діловій практиці здійснюється також реалізація різної техніки і технологій ділової комунікації, які можуть сприяти підвищенню ефективності ділової взаємодії. Розвиваючись на основі цих технологій і різноманітних форм ділової комунікації, бізнес-практика сприяє і розвитку об'єктивної бази дисципліни «Основи ділової комунікації».

Об'єктом дисципліни «Основи ділової комунікації» є реально існуюча ділова практика в усьому різноманітті ділових відносин і взаємозв'язків. Присутність ділової комунікації в усіх видах спільної професійної діяльності людей обумовлює її зв'язок із вирішенням конкретних проблем цієї діяльності. Тому взаємозв'язок ділової комунікації і основних сфер суспільного життя можна представити як перетин предметних областей цих сфер і предметної області самої ділової комунікації (рис.1. 1).



Рис. 1. 1 – Взаємозв'язок ділової комунікації і сфер суспільного життя

Предметом наукової дисципліни «Основи ділової комунікації» є вивчення соціально-психологічних, ціннісних і організаційно-технічних проблем спілкування людей у професійній і підприємницькій діяльності.

Відмічені особливості предмета наукової дисципліни «Основи ділової комунікації» визначають і її місце серед інших наук. Розвиток будь-якої науки неможливий без ділової комунікації. Наукові парадигми і наукові відкриття визнаються і оцінюються в процесі наукових дискусій, конференцій, дебатів, суперечок, які є формами ділової комунікації. Ефективність ділових комунікацій значною мірою визначається соціально-психологічними механізмами взаємодії ділових партнерів, а також вживаною в них технікою і технологіями.

Так, з одного боку, психологічні науки визначають соціально-психологічний фундамент ділової комунікації, а з іншого – розвиток дисципліни «Основи ділової комунікації» дозволяє виявляти нові соціально-психологічні механізми спілкування людей і тим самим створювати нову проблемну базу для психологічних наук.

Тісно взаємодіє дисципліна «Основи ділової комунікації» і з етикою – наукою про мораль і моральність. Як форма суспільної свідомості вона пов'язана з нормативною регуляцією дій людини в суспільстві. Етика дозволяє оцінювати ділові ситуації з точки зору таких значущих етичних цінностей, як цінність життя, честі, справедливості, довіри, щирості, самовладання, Добра, любові до ближнього. Формування універсальних етичних принципів ділової комунікації було б неможливе без розвитку етичної науки.

У методологічному аспекті дисципліна «Основи ділової комунікації» пов'язана з філософією, особливо з діалектикою, яка служить методологічною базою розвитку усіх наук. Будучи методологічною основою дисципліни «Основи ділової комунікації», діалектика дозволяє розглядати усі поняття і категорії дисципліни в безперервному розвитку і взаємодії.

Особливо слід підкреслити зв'язок даної дисципліни з сучасною інформатикою, яка розробляє і досліджує новітні інформаційні технології і тим самим розширює інформаційну базу ділової комунікації. Завдяки розвитку інформатики виникла особлива форма ділової взаємодії – віртуальна ділова взаємодія, яка здійснюється у своєрідному робочому кіберпросторі.

Дисципліна «Основи ділової комунікації» пов'язана також з економічними, політичними, правовими теоріями, які збагачують її змістовну область і дозволяють виявити особливості ділової комунікації в економічній, політичній і правовій діяльності.

Основним засобом розбудови теорії ділової комунікації є її *методи*. Вони включають різні способи, прийоми пізнання, опису і дослідження ділових ситуацій, міжособових відносин, інтерактивних зв'язків, які виникають у діловому спілкуванні. Методи ділової комунікації не лише розкривають суть і особливості ділових відносин, але і сприяють виробленню практичних рекомендацій, що мають на меті підвищити ефективність ділової взаємодії.

Через складність і багатовимірність самого предмета ділової комунікації при побудові теорії ділової комунікації застосовують, як правило, не один, а декілька методів, їхню комбінацію, яка дозволяє усебічно досліджувати зміст і структуру спілкування в професійній і підприємницькій діяльності.

Один із загальноприйнятих традиційних методів при вивченні проблем ділової комунікації є *метод спостереження*, за допомогою якого феномени досліджуються в тих зв'язках і відносинах, в яких вони складаються безпосередньо в самій діловій практиці.

Поряд із традиційним методом використовується також *метод експерименту*. Його специфіка полягає в тому, що спеціально, штучним шляхом, створюється цілеспрямована і продумана ділова ситуація, у якій певний аспект ділової комунікації (комунікативний, інтерактивний, перцептивний) проявляється найбільшою мірою. Дані, що отримані в процесі експерименту, дозволяють зробити висновки про взаємозв'язок досліджуваних феноменів ділової комунікації в реальних ділових ситуаціях.

При дослідженні проблем ділової комунікації широко застосовується і *метод моделювання*. Він полягає в тому, що створюється теоретична модель певної ділової ситуації, яка відтворює її найістотніші характеристики і прогнозовані властивості. Розвиток сучасної науки, техніки, інформаційних технологій дозволяє створювати віртуальні моделі ділової комунікації з використанням символіки, понять, термінів інформатики, різних комбінацій електронних комунікаційних систем.

Застосування *системного методу* дозволяє розглядати ділову комунікацію як відкриту, цілісну, систему, що самоорганізується, обов'язковими складовими якої виступають три основні підсистеми: самі ділові партнери, міжособові стосунки і ділові проблеми, для вирішення яких вони вступають у комунікації. Саме взаємодія цих підсистем визначає зміст і спрямованість ділової комунікації.

Діалектичний метод як загальний метод пізнання дозволяє розглядати ділову комунікацію як динамічний, суперечливий процес, що постійно розвивається, в якому усі його структурні елементи (рівні, форми, сторони, самі суб'єкти ділової комунікації) тісно взаємозв'язані і взаємодіють.

Як спеціалізований і найбільше поширений у ділових ситуаціях, пов'язаних із спілкуванням менеджерів по роботі з персоналом, є *метод тестування*, за допомогою якого можна встановити домінуючі у ділових партнерів емоційні

стани, установки і ціннісні орієнтації, визначити рівень їхньої комунікативної компетентності.

Дослідження конкретних ситуацій ділової комунікації вимагає застосування *методу аналізу конкретних ділових ситуацій (АКДС)*, що дозволяє створювати матриці комунікативних прийомів, перцептивної техніки і стратегій взаємодії ділових партнерів і використовувати їх у подальшій практиці як еталони і зразки.

Іншим спеціалізованим методом дослідження у царині, що розглядається, виступає *метод ділових ігор*. Його особливість полягає в тому, що за заздалегідь заданим сценарієм певної ділової ситуації розподіляються ролі між учасниками гри і здійснюється розігрування ділової ситуації: ділової наради, ділових переговорів, ділової бесіди, презентації і інших форм ділової комунікації.

Застосування розглянутих вище методів дозволяє уточнити і розвинути поняття і категорії дисципліни «Основи ділової комунікації», відпрацювати нові процедурні дії, засоби, прийоми, техніку і технології спілкування ділових партнерів.

Методологічний фундамент і рамки предметної галузі наукової дисципліни «Основи ділової комунікації» визначають її *соціальні функції*. Усі розглянуті функції взаємозв'язані і проявляються в різних поєднаннях і комбінаціях, як показано на рис. 1. 2.

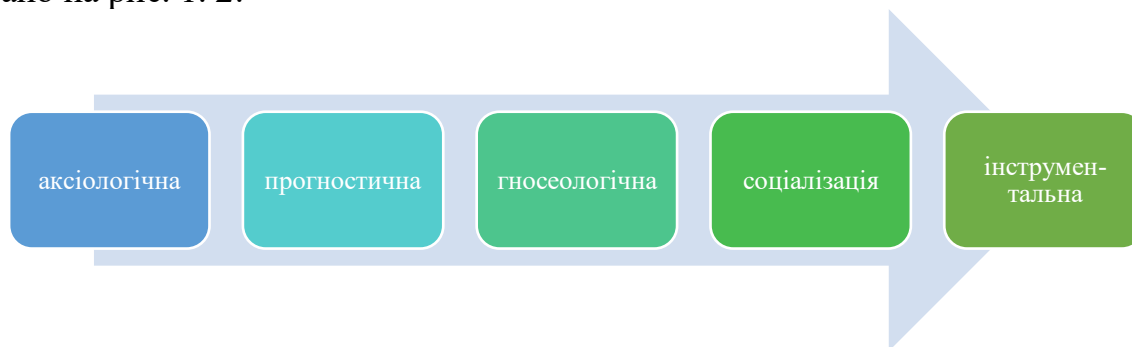


Рис. 1. 2 – Соціальні функції наукової дисципліни «Основи ділової комунікації»

Найважливіша серед них – *гносеологічна*. Вона полягає в тому, що дана дисципліна сприяє пізнанню вербальних і невербальних засобів ділової комунікації, її комунікативних форм і техніки, а також соціально-психологічних механізмів міжособового спілкування в професійній і підприємницькій діяльності.

Особливе значення має функція *інструментальної трансляції* дисципліни «Основи ділової комунікації», яка проявляється в розробці різних способів і прийомів отримання, передачі і інтерпретації ділової інформації задля здійснення певної конкретної дії, наміру, рішення.

Будучи тісно пов'язаною з предметною діяльністю у сфері виробництва, бізнесу, підприємництва, а також в інших соціально значущих сферах життя суспільства, ділова комунікація може служити засобом об'єднання ділових партнерів. А їхня спільна діяльність сприяє засвоєнню навичок ділової взаємодії, реалізації комунікативної техніки і технологій. Тому не випадково однією з основних функцій дисципліни «Основи ділової комунікації» є функція *соціалізації*. Вона сприяє формуванню і розвитку у ділових партнерів соціально-психологічних

механізмів взаєморозуміння і міжособового пізнання, системи когнітивних орієнтації і поведінкових стереотипів.

У ділових ситуаціях украй важливе не лише розуміння потреб, мотивів, установок ділового партнера, але і прогнозування його психічних реакцій, психологічної дії і домінуючої поведінки. Тому науці «Основи ділової комунікації» властива і *прогностична* функція, яка проявляється в прогнозуванні динаміки ділових ситуацій, визначенні ефективності використання в них різних комунікативних прийомів і технік, оцінці результативності можливих форм ділової взаємодії. Прогностична функція виявляється і при розробці практичних рекомендацій для ділової взаємодії і ділової комунікації. Ці рекомендації, спираючись на теоретичний базис, підкріплюються експериментальними дослідженнями.

З реалізацією різних «ідеологій» ділової взаємодії пов'язана *аксіологічна* функція, що зумовлює утвердження в ділових відносинах універсальних етичних принципів ділової комунікації, ціннісних орієнтації і установок, домінуючого у ділових партнерів професійноорієнтованого ділового етикету.

Зміст дисципліни «Основи ділової комунікації» розкривається в її основних поняттях і категоріях. До них можна віднести такі поняття, як ділова комунікація, ділові відносини, діловий етикет, ділова культура, діловий партнер, простір ділової комунікації, технології ділової комунікації. Змістовний сенс цих понять і категорій уточнювався і розвивався у міру розвитку як теорії ділової комунікації, так і ділової практики.

Базовим поняттям у системі усіх категорій дисципліни «Основи ділової комунікації» служить поняття «ділова комунікація». Розгляду змісту і суті цього поняття присвячена наступна глава.

Будь-яка загальна справа передбачає комунікацію і взаємодію учасників як необхідний засіб забезпечення її ефективності. Запорука успіху ділової людини при вирішенні будь-якої задачі – створення клімату ділової співпраці, довіри і поваги.

1. 2. Ділова комунікація: сутність, цілі, атрибути та функції

Комунікація з людьми – це наука і мистецтво. Тут важливі і природні здібності, і освіта. Саме тому бажаючі досягти успіху у взаємодії з іншими людьми повинні вчитися цьому. Ділова комунікація – процес взаємозв'язку і взаємодії, у якому відбувається обмін діяльністю, інформацією і досвідом з метою досягнення певного результату, вирішення конкретної проблеми або реалізацію певної мети.

Ще прагматичний Дж. Рокфеллер, чудово розуміючи значущість комунікації для ділової діяльності, відмічав, що «... уміння спілкуватися з людьми – такий же товар, що купується за гроші, як цукор або кава. І я готовий платити за це уміння більше, ніж за який-небудь інший товар у цьому світі!»

Практично усе, що здійснюється в організації, має прямий або непрямий зв'язок із комунікативними процесами. Відтак, вони є значущим засобом забезпечення цілісності і функціонування організації.

Управління в організації реалізується через людей, співробітників. Одним із головних інструментів управління для керівника (менеджера) є наявна у нього інформація. Використовуючи і передаючи ті або інші дані, а також отримуючи зворотну інформацію, він організовує, керує і мотивує підлеглих. Вирішальну роль відіграє здатність менеджера передавати інформацію так, щоб формувалося найбільш адекватне сприйняття цієї інформації комунікантами-одержувачами. Сучасним менеджерам необхідно усвідомлювати важливість цієї проблеми і брати активну участь в її вирішенні.

У процесі комунікації відбувається передача інформації від одного суб'єкта іншому. Тому головна особливість ділової комунікації полягає в значущості партнера по спілкуванню. При цьому *суб'єктами ділової комунікації* можуть виступати окремі особи, групи і навіть цілі організації.

Сутність ділової комунікації можливо розглядати з позицій різних підходів, зокрема: механістичного, діяльнісного, нормативно-організаційного, суб'єктно-психологічного та соціального.

Ділова комунікація в механістичному підході – односпрямований процес кодування і передачі інформації від джерела і прийому інформації одержувачем повідомлення.

Ділова комунікація в діяльнісному підході – спільна діяльність учасників комунікації (комунікантів), у ході якої виробляється загальний (до певної межі) погляд на речі і дії.

Нормативно-організаційний підхід пов'язаний із виявленням об'єктивних організаційних форм комунікації, умов її оптимальної реалізації в рамках системи ефективного комунікаційного процесу.

Суб'єктно-психологічний підхід до комунікації в організації спрямований на розкриття психологічних характеристик учасників комунікації (комунікантів). Він виявляє значущі риси комунікаційного процесу, зокрема і такі, що є для нього бар'єрами.

Соціальний підхід розглядає ділову комунікацію як процес обміну інформацією і передачі відомостей між двома людьми або в групі людей в межах однієї організації, між двома і більш організаціями, між організацією і соціумом.

Як видно з цих визначень, сутнісна ознака ділової комунікації – це те, що вона завжди пов'язана з певною предметною діяльністю людей і поза нею не існує. Дійсно, це дуже важлива особливість ділової комунікації, яка відрізняє її від інших видів комунікацій. Наприклад, у цільових комунікаціях спілкування само по собі служить засобом задоволення певної потреби людей, зокрема і потреби в комунікації.

Особове спілкування завжди зачіпає внутрішній світ суб'єктів комунікації, їхні глибокі особистісні переживання, відчуття, бажання, наміри, когнітивні і ціннісні сенси. Модальна комунікація завжди обмежена рамками самого процесу спілкування, а різні мотивації комунікації знаходяться в межах самої комунікації, причому її суб'єктів цікавить сам процес комунікації. Соціальна комунікація служить засобом розширення міжособових стосунків і інформаційного фонду її суб'єктів.

Найближчою до ділової є інструментальна комунікація, в якій сама комунікація не є самоціллю і не стимулюється самостійною потребою.

Основна мета комунікації традиційно полягає в досягненні від приймаючої сторони точного розуміння відправленого повідомлення. Взаємодіючи одне з одним, включаючись у процес спілкування, люди зазвичай переслідують конкретні цілі. До основних цілей комунікації в організації традиційно відносяться наступні:

- забезпечення ефективного обміну інформацією (прийому і передачі) між суб'єктами і об'єктами управління;
- вдосконалення міжособистих відносин у процесі обміну інформацією;
- створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими співробітниками і групами, координації їхніх завдань і дій;
- регулювання і раціоналізація інформаційних потоків у рамках організації і за її межами;
- формування умінь і навичок для успішної соціокультурної діяльності;
- формування ставлення до себе, до інших людей, до суспільства в цілому;
- обмін діяльністю, інноваційними прийомами, засобами, технологіями;
- зміна мотивації поведінки;
- обмін емоціями.

Ділова комунікація має свої власні *атрибути*. Виокремлення таких сутнісних характеристик і ознак дозволяє дати чіткіше визначення поняття ділової комунікації.

Першою істотною ознакою ділової комунікації є те, що в об'єктивній реальності ділова комунікація існує не сама по собі, як відособлений процес, а завжди включена в спільну соціально значущу предметну діяльність людей (економічну, політичну, правову, педагогічну тощо) і є формою організації цієї діяльності.

Друга суттєва ознака – те, що зміст комунікації визначається самим предметом комунікації, – тим, чим безпосередньо зайняті суб'єкти спілкування. Предметом ділової комунікації може бути виробництво товарів, інтелектуальних продуктів, створення послуг (інформаційних, юридичних, рекламних, освітніх, сервісних), обговорення певної проблеми (економічної, політичної, правової, наукової), складання бізнес-плану, розробка проєкту технічних ресурсів, обмін знаннями, послугами, діями.

Предмет ділової комунікації, що визначає її зміст, для ділових партнерів, стає головною соціально значущою метою спілкування. У такий спосіб реалізується інструментальна спрямованість ділової комунікації на вирішення соціально значущої проблеми. Щодо внутрішнього особистісного світу ділових партнерів, то в діловій комунікації він практично не зачіпається. Проте його вплив може позначатися на емоційному фоні ділової комунікації.

Третя важлива ознака – наявність у діловій комунікації взаємного психологічного впливу ділових партнерів. Вона виявляється в усіх проявах міжособової комунікації ділових партнерів: комунікативній, інтерактивній, перцептивній. Хоча в кожній із цих сторін можуть проявлятися свої, особливі типи психологічного впливу.

До найбільш поширених типів психологічного впливу відносяться переконання, навіювання, розташування, ігнорування, прохання, спонукання, наслідування. Тип психологічного впливу може визначатися як структурою ділової комунікації, так і конкретною діловою ситуацією. Щодо засобів психологічного впливу, то вони, як правило, використовуються на двох основних рівнях: вербальному і невербальному.

Поряд з цими сутнісними ознаками ділової комунікації, є й інші, що визначають її специфіку і що відрізняють її від інших видів комунікацій. Так, ділова комунікація служить способом набуття і закріплення професійних навичок, знань і умінь. Цьому значною мірою сприяють різноманітні форми ділової комунікації: ділові дискусії, прес-конференції, дебати, переговори, презентації, наради, бесіди тощо. На їхній основі здійснюється розвиток професійних якостей ділових партнерів і підвищення їхньої професійної компетентності.

Найважливішим атрибутом ділової комунікації є наявність у ній формально-ролевого принципу взаємодії суб'єктів спілкування, що реалізується на основі розподілу посадових ролей і статусних функцій. По суті формально-ролевий принцип визначає комунікативне середовище комунікації ділових партнерів, спрямованість і субординацію їхніх комунікацій і ділової взаємодії.

Особливого значення при цьому набувають різного роду конвенціональні обмеження, які визначають статусні рамки ділової комунікації. До них можна віднести соціально-правові норми ділової комунікації (трудове право, трудовий договір, трудовий кодекс), моральні норми (кодекс честі, діловий етикет), а також ділові традиції, існуючі в організації, установі, фірмі, корпорації тощо.



Рис. 1. 3 – Основні функції ділових комунікацій

Атрибути ділової комунікації слід розглядати в цілісній єдності і взаємозв'язку.

Ділові комунікації в організації виконують низку значущих функцій:

➤ *інформативну* – передача відомостей, надання необхідної інформації для ухвалення рішень;

➤ *мотиваційну* – спонукання співробітників до кращого виконання завдань завдяки переконанню, навіюванню, проханню, наказам тощо;

➤ *контрольну* – відстеження поведінки співробітників різними способами на основі ієрархії і формальної супідрядності;

➤ *експресивну* – сприяння емоційному вираженню почуттів, переживань, ставлення до того, що відбувається, тим самим задовольняючи соціальні потреби.

На цій основі можна дати загальне визначення цього поняття. Отже, *ділова комунікація* – це особливий вид комунікації, який реалізується в спільній професійно-предметній діяльності людей і зміст якого визначається соціально значущим предметом комунікації, взаємним психологічним впливом суб'єктів спілкування і формально-ролевим принципом їхньої взаємодії.

Це загальне визначення дозволяє врахувати найсуттєвіші характеристики ділової комунікації і відрізнити її від інших видів комунікації. Комунікація вважатиметься діловою і в тому випадку, якщо хоч би для одного з суб'єктів комунікації вона буде пов'язана з реалізацією його професійної діяльності.



Рис. 1. 4 – Сутність поняття «ділова комунікація»

1. 3. Основні навички ділової комунікації

Серед чинників, що впливають на ефективність спілкування, першими виокремлюються навички вербальних комунікацій: слухання, мовлення, читання і листування.

Звичайно вважається, що нормальний слух є необхідною і достатньою умовою ефективного слухання. Проте, слух є лише необхідною умовою. В реальному житті ми використовуємо різні стилі поведінки при *слуханні*.

Слухання в діловій комунікації. Уміння слухати – необхідна умова правильного розуміння позиції партнера. Слухати – це зосереджуватися на тому, що сприймається, розуміти значення, сенс сказаного. Уміння слухати, таким чином, це:

➤ сприйняття інформації від співрозмовника без демонстрації своїх емоцій;

➤ заохочувальне ставлення до співрозмовника, що спонукає його продовжувати акт комунікації;

➤ незначний вплив на співрозмовника, сприяючий розвитку його думки.

Уміння слухати ефективно допомагає співрозмовникові знизити рівень емоційного збудження і почати «тверезо» міркувати з приводу виниклої проблеми; підвищує самооцінку співрозмовника; послабляє дію стресу і психічної напруги; розвиває у людини почуття упевненості в собі; сприяє зростанню щирості і взаєморозуміння; демонструє повагу до почуттів іншого.



Рис.1. 5 – Види слухання

Нейтральне слухання має на меті отримання інформації; реалізується досить рідко, оскільки, по мірі отримання інформації формується ставлення до сказаного і нейтральність слухання швидко зникає.

Спрямоване, критичне слухання – критичний аналіз повідомлення передус спробі його розуміння; ефективний при дискусіях, але не рекомендується на лекціях, семінарах.

Нерефлексивне слухання (уміння «правильно мовчати») – мінімальне втручання в промову візаві при максимальній зосередженості на ній, про що звичайно свідчать невербальні сигнали, підтверджуючі увагу і включеність у процес комунікації з боку слухача.

Активне рефлексивне слухання – осмислене висловлювання, перевірка і уточнення розуміння, з'ясування міри його адекватності сказаному; найбільш ефективний при діловому спілкуванні.

Оборонне слухання використовується в умовах критики на свою адресу з метою виявити щонайменшу неточність з боку того, хто критикує і відразу ж сформулювати заперечення.

Наступальне слухання практикується тоді, коли хочуть різко заперечити

тому, що говориться.

Емпатичне слухання – співпереживання, розуміння ставлення до того, що співрозмовник говорить.

Ввічливе слухання – це скоріше не слухання, а просто пауза між власними висловлюваннями – очікування, коли оратор замовкне, оскільки у слухача домінує бажання висловитися; після такого «слухання» важко згадати предмет розмови.

Селективне слухання – реагування тільки на певні фрагменти того, що лунає, наприклад, такі, що підтверджують точку зору слухача; таке слухання, звичайно, не лише неефективно у ділових переговорах, але і небезпечно: у слухача може скластися абсолютно невірне уявлення про позицію того, хто говорить.

Прийоми активного слухання. У процесі слухання можуть виникнути *бар'єри*, що заважають ефективній комунікації. До таких труднощів відносяться: відволікання уваги; висока швидкість розумової діяльності (ми думаємо швидше, ніж говоримо); антипатія до чужих думок; вибірковість уваги; потреба в репліці.

Для усунення можливості спотворення інформації при слуханні зі співрозмовником встановлюється зворотний зв'язок. Початкова установка зворотного зв'язку – коректність і доброзичливість. Не слід самостверджуватися за рахунок інших. Зворотний зв'язок встановлюється в тому випадку, якщо партнер відчуває таку потребу. Для цього необхідно знати, чи важлива для нього ваша думка. Іноді партнерові досить вашого погляду, жесту. Не рекомендується говорити про те, що вас не цікавить, демонструвати почуття, які ви не відчуваєте.

Задля підвищення якості слухання можливо використовувати техніку так званого *активного слухання*, яка заснована на двох базових засадах. По-перше, слухач сприяє можливості для партнера по спілкуванню більш повно висловити свої думки і почуття і, відтак, стає активним учасником комунікації. По-друге, слухач прагне не формувати суджень, заперечень або рекомендацій до повного завершення висловлення співрозмовником своїх думок і почуттів.

Активне слухання допомагає зрозуміти, оцінити і запам'ятати отриману інформацію. Крім того, використання прийомів активного слухання може спонукати співрозмовника до відповідей, спрямовує бесіду в потрібне русло і перешкоджає невірному розумінню або помилковій інтерпретації інформації для ухвалення вірного рішення.

Серед основних *прийомів активного слухання* можна виділити наступні.

Заохочення співрозмовника. Мета – продемонструвати інтерес; заохотити співрозмовника говорити. Для цього необхідно ані погоджуватися, ані сперечатися. Натомість використовуються нейтральні слова, інтонація, на кшталт: «Не могли б Ви розповісти мені про це більше?», «Дуже цікаво», «Я Вас слухаю» тощо.

З'ясування. Мета – прояснити сказане; отримати більше інформації; допомогти співрозмовнику побачити інші аспекти завдяки, зокрема, питанням або навмисно не зовсім точному переформулюванню почутого задля додаткового пояснення: «Коли це сталося»? «Що це означає?», «Що ви маєте на

увазі, кажучи про...?»).

Перепитування. Мета – показати, що ви слухаєте і розумієте, про що йдеться; перевірити ваше розуміння почутого і вашу інтерпретацію. Для цього перепитуйте, по-своєму формулюючи основні пропозиції і факти, наприклад: «Тобто Ви хотіли б, щоб Ваші співробітники Вам більше довіряли. Чи не так?».

Емпатія. Мета – показати, що ви розумієте, що може відчувати інша людина; вірно сприймаєте її почуття, зокрема, за допомогою такого питання, як: «Ви, здається, дуже засмучені?».

Співпереживання. Мета – визнати значущість і виказати повагу до почуття власної гідності іншої людини. Для цього важливо визнати значущість проблем і почуттів співрозмовника; висловити свою вдячність за його зусилля і дії: «Я ціную Вашу готовність вирішити цю проблему».

Підбивання підсумків. Мета – констатувати наявність прогресу; звести воедино важливі факти і ідеї; створити основу для подальшого обговорення. Тут доцільно наново сформулювати основні ідеї і почуття, наприклад: «Здається, це – ключова ідея того, що Ви висловили?».

Ефективність слухання забезпечується виконанням низки правил, зокрема наступних:

- переконайтеся, що ваші поза і жести свідчать про ваше уважне слухання;
- зосередьтеся на тому, що говорить співрозмовник;
- прагніть зрозуміти не лише зміст слів, але і почуття співрозмовника;
- спостерігайте за невербальною поведінкою партнера по спілкуванню;
- дотримуйтеся схвальної установки щодо співрозмовника задля створення сприятливої атмосфери для спілкування;
- ширше використовуйте прийоми активного слухання.



Рис. 1. 6 – Прийоми активного слухання

Усне мовлення. Навички усного мовлення особливо важливі для менеджерів. Саме на них засновано вміння переконувати співрозмовника і чинити на нього вплив. Проте, успішність публічного виступу залежить від низки чинників, зокрема, від урахування відмінностей між письмовим і усним

мовленням.

Лексика. Слова і висловлення, що використовуються в усному мовленні як правило, простіше, ніж такі, що вживаються в письмовому. Для поживлення можна використовувати (помірно) елементи побутового або професійного жаргону, які зазвичай недоречні в письмових документах. Навпаки, складні, довгі слова або речення легко сприймаються при читанні «про себе» і викликають утруднення при вимовленні, тому в усній мові їх слід уникати.

Стилістика. «Живе» мовлення простіше письмового, в ньому рідше використовуються складні граматичні конструкції, а фрази – коротші.

Інтонація. Усне мовлення надає багаті інтонаційні можливості, письмове – хоча і не повністю цього позбавлене, але все таки суттєво обмежене.

Співвідношення стислості і усебічності. Внаслідок відмінності щодо швидкості вимовляння слів і читання «про себе» за одиницю часу усно можна повідомити значно менше інформації, ніж при спілкуванні за допомогою письмових документів.

Крім того, корисно пам'ятати, що відмінність усного виступу від письмового документу полягає в тому, що усний виступ, як правило, не можна послухати наново, тоді як текст можна перечитати ще раз. Ця обставина зумовлює певні обмеження щодо об'єму інформації, який доцільно закладати в усний виступ.

Усний виступ, як правило, має досить просту структуру. Далеко не завжди на початку виступу доцільно відразу ж обговорювати основну тему. В перші секунди виступу аудиторія, як правило, ще не повністю готова до сприйняття інформації, і вступ використовується якраз для такої підготовки. При цьому зміст вступу не обов'язково має бути безпосередньо пов'язаний з основною темою. Тому необхідно підготовувати заздалегідь тези виступу.

Основна частина виступу, як показує досвід, зазвичай запам'ятовується погано. Проте, нехтування логікою або скорочення основної частини може створити у слухача враження відносної необґрунтованості висновків і перетворити їх на непереконуючі гасла. Висновок часто виявляється найслабкішим місцем виступу. Це пояснюється тим, що промовцеві при підготовці здається, що, якщо він логічно побудує основну частину, то висновки виникнуть як би самі собою. Проте у недосвідчених ораторів цього часто не відбувається, а відсутність чітко сформульованих висновків псує враження від презентації або виступу. Тому при підготовці корисно чітко позначити в декількох яскравих фразах підсумок виступу і, можливо, завчити ці фрази напам'ять.

Нижче пропонується низка конкретних рекомендацій щодо поведінки і підвищення ефективності виступів:

- налаштуйтеся на аудиторію;
- з'ясуйте, чи відповідає зміст вашої промови інтересам аудиторії;
- тримайтеся під час виступу упевнено, демонструючи тверду переконаність у своїх словах;
- ваш погляд має бути спрямований на слухачів; жодним чином не уникайте поглядів, спрямованих на вас;

- починайте говорити тільки після того, як встановиться тиша;
- стежте за чіткістю мови, не говоріть занадто швидко або монотонно;
- з перших же слів уважно спостерігайте за реакцією аудиторії;
- якщо ви помітили, що слова, тільки що сказані вами, знайшли підтримку аудиторії, постарайтеся розвинути тему, що торкнулися;
- як тільки ви добилися позитивної реакції з боку аудиторії, перейдіть до головної теми виступу;
- не втрачайте самоконтролю у момент душевного підйому, викликаного схваленням аудиторії;
- не дозволяйте провокаційним реплікам виводити вас з рівноваги;
- в критичні моменти виступу говоріть особливо переконано, роблячи акцент на найважливіших словах;
- прагніть свій виступ підкріплювати наявними прикладами;
- не робіть узагальнюючих висновків, не виправданих з раціональної точки зору.

Культура вербального спілкування передбачає, передусім, вільне володіння мовою, що виявляється в оцінці рівня мислення співрозмовника, його життєвого досвіду і зверненні до співрозмовника на зрозумілій для нього мові. При діловій розмові треба вживати прості, ясні і точні слова, грамотно формулювати свою думку. Типові помилки пов'язані з орієнтацією на себе, що не дозволяє донести свою думку до співрозмовника, а натомість:

- замість організації своїх думок перед їхнім висловлюванням, має місце спонтанність зі сподіванням, що інші «встигнуть» за нами;
- через недбалість або невпевненість думки не висловлюються точно, а набувають двозначності;
- говоримо занадто довго, так що слухач до кінця нашого висловлювання вже не пам'ятає, що було спочатку;
- продовжуємо говорити, навіть не помічаючи, чи реагує слухач або ні.

Необхідно пам'ятати, що висловлювання без орієнтації на співрозмовника мають форму монологу. А сума втрат інформації при монологічному спілкуванні може досягати 50%, а в деяких випадках – і 80% від об'єму початкової інформації.

Ділове листування. Навичка роботи з документами (у тому числі їхнє читання) дозволяє краще зрозуміти, як треба готувати письмові документи. Дійсно, якщо ви хочете написати листа з пропозицією особі, що ухвалює рішення, то корисно замислитися над тим, що необхідно зробити, щоб одержувач вашого листа пішов найбільш вигідним для вас шляхом.

Спочатку повинні привернути увагу і збудити інтерес читача листа, а потім вже звернутися до нього з проханням або пропозицією. Аналогом завершення усного виступу в листі служить вказівка, яку дію повинен зробити читач листа, якщо його зацікавить інформації, що міститься. Чим детальніше буде опис необхідних дій, тим більше шансів, що лист досягне своєї мети.

Більшість ділових листів пишуться з метою реалізувати або запропонувати що-небудь. Правильно написаний лист нічим не відрізняється від добротного рекламного оголошення. Існують особливі правила складання листів, мета яких

– притягнути увагу адресата і стимулювати його до дії.

Правильно складені ділові листи і нотатки будуються за однією схемою: початкові рядки привертають увагу, наступні одна або дві пропозиції викликають інтерес читача, у подальших двох абзацах – висловлюється прохання.

Загальний принципи складання ділового листа можна представити у вигляді схеми (див. рис. 1. 7).



Рис. 1. 7 – Принципи складання ділового листа

Тут фактично використовується той же принцип, що і в усній презентації:
ви

Робота над більш об'ємними документами, до яких відносяться аналітичні огляди, звіти, меморандуми тощо, має іншу структуру. Підготовка таких документів вимагає більше часу, тому і підготовча робота над документом виявляється іншою.

Починати цю підготовку доцільно не з написання плану, як це робить більшість людей, а з «листа міркувань». Дійсно, безглуздо працювати над планом, коли ще не накопичена критична маса міркувань, матеріалів, ідей, які повинні лягти в основу документу. Тому чистий аркуш, озаглавлений «Міркування щодо...» і є початок роботи. Сюди можна записувати (незважаючи на послідовність) усе, що дотичне до теми, яку належить висвітити. Найчастіше ви самі відчуваєте, що необхідний об'єм матеріалу накопичений і можна братися за його впорядкування. Ось саме тоді і слід скласти план документу.

Як і усний виступ, об'ємний документ повинен складатися з трьох основних частин. Проте, смислове навантаження цих частин виявляється іншим. Вступ зазвичай присвячується постановці проблеми: документ важко читати, коли не розумієш, яке завдання поставив перед собою його автор. Основна частина документу повинна розкрити логіку міркувань, а завершення – містити висновки. З урахуванням більшої швидкості читання «про себе» письмовий документ зазвичай дозволяє детальніше обґрунтувати точку зору, пропозицію тощо.

Можна сформулювати і певні рекомендації щодо оформлення тексту документу. Передусім, його необхідно добре структурувати. Довгі абзаци, багатосторінкові параграфи, відсутність виокремлень у тексті – усе це утрудняє читання, оскільки вимагає більшої концентрації уваги. Проте слід пам'ятати, що усе добре в міру. Параграфи, що складаються з двох рядків, призводять до фрагментарності сприйняття. Корисно пам'ятати і про те, що багато людей добре сприймають візуальну інформацію. Тому малюнки, графіки, схеми також полегшують знайомство з матеріалом.

Сучасному фахівцеві доводиться знайомитися з множиною документів: листами,

службовими записками, аналітичними оглядами тощо.

Читання в діловій комунікації. Невміння ефективно працювати з ними може призводити до перевантаження і викликати стрес браку часу. Значно швидше можна навчитися правильній роботі з документом, як це представлено на рис. 1. 8.

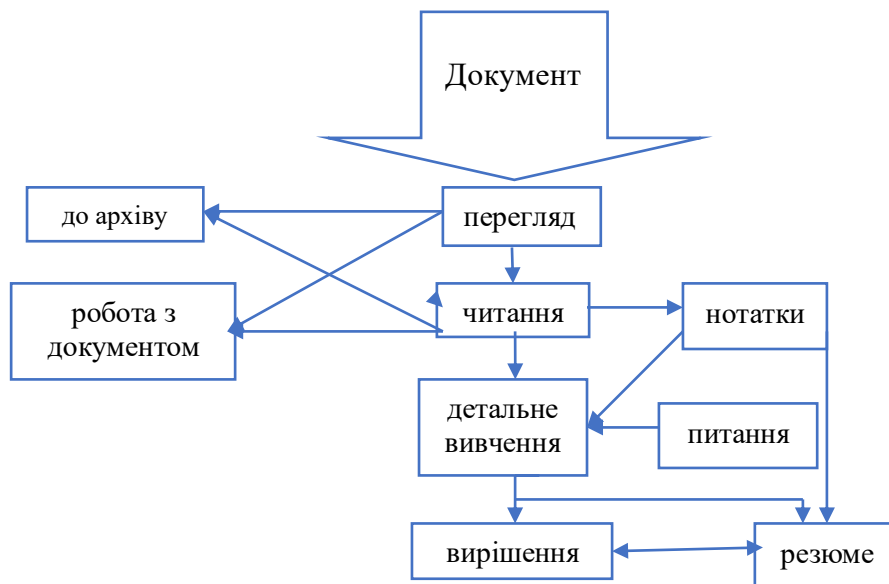


Рис. 1. 8 – Схема читання документу

Систематичне використання цієї схеми дозволить фахівцеві суттєво скоротити час роботи з документами і позбавитися від купи непрочитаних листів і повідомлень. Велика або менша частина матеріалів йтиме по каналу «читання» або «робота з документом».

1. 4. Управлінська інформація: її види та властивості

У процесі управління організацією постійно відбувається обмін інформацією. Керівник повідомляє своїм підлеглим інформацію, необхідну для виконання їх роботи, підлегли представляють керівникові звіти про виконану роботу. Різні підрозділи організації та окремі працівники передають один одному різноманітну інформацію, без якої організація не може існувати і функціонувати.

З одного боку, *інформація* – це предмет праці управлінських працівників, тобто це те, на що спрямовані їхні трудові зусилля. При цьому вони можуть збирати інформацію, узагальнювати її, проводити різного роду розрахунки, здійснювати аналіз зібраних даних тощо.

З іншого боку, *результат праці працівників управління* також представлений у вигляді інформації. Так, в основі наказів, інструкцій, розпоряджень, службових записок лежить інформація, яку потрібно довести до тих чи інших співробітників організації.

Процес обміну інформацією настільки важливий для життя організації, що з позиції теорії інформації все управління організацією якраз і є безперервним процесом її збору, обробки, зберігання і розподілу.

У найзагальнішому вигляді можна дати наступне визначення інформації.

Інформація – це відомості і факти про навколишній світ, відображені у свідомості людини, зафіксовані яким-небудь способом і тому володіють властивістю відтворюваності.

У науці і практиці сучасності немає іншого поняття, з приводу якого ведеться стільки суперечок, дискусій, є стільки різних точок зору як з приводу поняття «інформація».

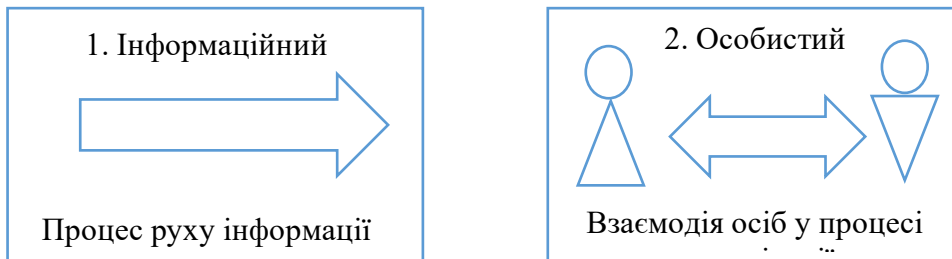


Рис. 1. 9 – Інформаційний і особистісний аспекти комунікації

Можна виділити три найпоширеніші концепції інформації, кожна з яких по-своєму пояснює її сутність.

Перша концепція – *кількісно-інформаційний підхід* (концепція К. Шеннона) відображає і визначає інформацію як міру невизначеності (ентропію) події. Відповідно до цієї концепції кількість інформації в тому чи іншому випадку залежить від імовірності його отримання: чим більш вірогідним є повідомлення, тим менше інформації міститься в ньому. Цей підхід, хоч і не враховує смислову сторону інформації, є корисним для вирішення технічних питань, зокрема, в техніці зв'язку і обчислювальній техніці. Він послужив основою для виміру інформації та оптимального кодування повідомлень.

Друга концепція розглядає інформацію як *властивість* (атрибут) *матерії*. Її поява пов'язана з розвитком кібернетики і засновано на твердженні, що інформацію містять будь-які повідомлення, що сприймаються людиною приладами. Іншими словами, інформація як властивість матерії створює уявлення про її природу і структуру, впорядкованості, різноманітності тощо. Вона не може існувати поза матерії, а значить, вона існувала і буде існувати вічно. Її можна накопичувати, зберігати, переробляти.

Третя концепція – *логіко-семантичний підхід* (семантика – вивчення тексту з погляду сенсу). В рамках цієї концепції інформація трактується як знання, причому не будь-яке знання, а та його частина, яка використовується для орієнтування в ситуації, для активних дій. У цьому сенсі інформація – це діюча, корисна, працююча частина знань.

Таким чином, існують різні концепції в розумінні інформації, але для управлінської діяльності людини найбільш прийнятний логіко-семантичний підхід. Тобто для управління організаціями інформацією є «діюча», «корисна», «працююча» частина знань.

На думку американських дослідників Р. Акоффа і Ф. Емері, інформацію за типом вироблених нею змін можна розділити на повідомлення:

- інформуючого характеру;
- інструктивного характеру;
- мотивуючого характеру.

У той же час слід мати на увазі, що безліч повідомлень містять ознаки кожного з цих трьох типів.

Розглянемо характеристики управлінської інформації (рис. 1. 10).

об'єм	• інформація може бути надмірною, недостатньою, достатньою
достовірність	• відсоток реальних відомостей у загальному обсязі інформації
вартість	• рівень витрат матеріалів, часу, грошей прийняття правильного рішення
насиченість	• співвідношення корисної та фонові інформації
відкритість	• доступність різним категоріям працівників
відповідність цінностям	• відповідність ціннісним орієнтирам діяльності людини

Рис. 1. 10 – Характеристики управлінської інформації

1. *Обсяг*. Серед якісних характеристик обсягу інформації виділяють її надмірність, недостатність і достатність.

Інформаційна *надмірність* про об'єкт управління в деяких випадках може підвищити якість рішення, однак збільшує час па його прийняття і підвищує вартість інформації. Якщо з «сирої» інформації не виділяти значиму і потрібну, вона може завдати шкоди, оскільки організації поглинають і розподіляють все більше інформації, проте якість її знижується. Проте для прийняття важливих рішень іноді потрібно дублювання інформації, тобто створення інформаційної надмірності.

Навпаки, *обмаль* інформації ускладнює вироблення правильного рішення і збільшує ступінь ризику.

Брак інформації часто створюється штучно через монополізацію різних відомостей, яка проявляється у двох напрямках;

- обґрунтоване чи необґрунтоване засекречування частини необхідних відомостей;
- прагнення окремих осіб або організацій монополювати володіти інформацією для підвищення свого соціального та матеріального статусу.

Рішення проблеми нестачі інформації може складатися в демократизації інформаційних процесів, тобто в широкому доступі всіх зацікавлених осіб до цікавить їх через різні канали.

Достатній рівень інформації – це мінімальний для конкретної людини обсяг інформації, при якому він може прийняти обґрунтоване управлінське рішення. Сучасні керівники постійно вирішують нелегку для себе завдання: яку інформацію і в якому обсязі слід надавати їй того чи іншому працівникові.

2. *Достовірність*. У деяких випадках достовірність залежить від порядку документообігу. Зазвичай, чим менше людей беруть участь в зборі, передачі та обробки інформації, тим вище її достовірність. Слід також враховувати, що про одне й те ж подію можна одержати різну інформацію залежно від методики її збору та обробки. У той же час достовірність залежить від часу проходження інформації. Наприклад, навіть абсолютно достовірна інформація, що прийшла до одержувача занадто пізно, може стати помилковою через події зміни ситуації.

3. *Вартість інформації*. Характеризується рівнем витрат ресурсів (матеріалів, часу, грошей) на ухвалення правильного рішення. Вона кваліфікує інформацію як товар, має споживчу вартість.

4. *Насиченість інформації*. Це співвідношення корисної і фонові інформації. Корисна управлінська інформація – це інформація, яка має безпосереднє відношення до об'єкта управління. Фонова інформація служить для кращого сприйняття корисної (діловий) інформації за рахунок поліпшення настрою, підняття емоційного рівня. Вона може включати жарти, анекдоти, відомості про матеріальному і моральному стимулюванні, допоміжну і ввідну інформацію. Якщо фонові інформації немає, то корисна оцінюється людиною як «суха» і погано сприймається.

5. *Відкритість інформації*. Це можливість її надання різним категоріям працівників. Існує три рівні відкритості інформації:

➤ *секретна* (державна таємниця) – відбиває глобальні потреби держави і має обмеження на використання;

➤ *конфіденційна* (для службового користування) – виражає інтереси суспільства, потреби групи чи колективу людей. Має обмеження на використання. До конфіденційної інформації відносяться відомості про потенціал комерційної організації (кадровому, технологічному, науковому тощо);

➤ *публічна* (відкрита) – відображає потреби й інтереси суспільства. Не має обмежень на використання.

6. *Відповідність інформації ціннісним орієнтирам діяльності людини чи організації*.

Важливо розрізняти дані та інформацію. Дані розглядають як випадковий набір окремих фактів. Сьогодні дані реєструються на безлічі носіїв. Записані на папері, плівки, магнітних і оптичних дисках дані можуть приймати будь-які форми. Однак тільки тоді, коли відповідні дані відібрані, організовані і належно узагальнені, створюється управлінська інформація.

Таким чином, управлінська інформація повинна відповідати певним характеристикам з погляду її обсягу, достовірності, вартості, насиченості, відкритості, відповідності ціннісним орієнтирам організації. Саме від цих характеристик залежить якість прийнятих керівниками управлінських рішень, спрямованість і точність їх управлінських впливів.

Якість підготовки інформації для практичного використання визначається цілою низкою *факторів*:

- хто готує інформацію;
- яка кількість часу є для її обробки;
- який ступінь її повноти;
- за якими критеріями вона оцінюється;
- як і ким використовується;
- якими технічними засобами передається і переробляється;
- наскільки підготовлено вище керівництво до сприйняття, адекватній оцінці і вмілому використанню.

Весь наявний в організації обсяг інформації визначає її інформаційні ресурси.

1. 5. Роль комунікації в управлінні організації

Комунікація (від лат. *communicatio* – «спільне», таке, що «розділяється усіма») у широкому сенсі – обмін інформацією між індивідами за допомогою загальної системи символів.

Управлінська діяльність пов'язана з необхідністю постійної координації діяльності підрозділів організації і окремих її членів для досягнення загальних цілей. Ця координація може здійснюватися за допомогою різноманітних форм, а, передусім – за допомогою різноманітних контактів членів організації – в процесі ділової комунікації.

Усе життя людини – це нескінченний ланцюжок різноманітної діяльності. Щоб організувати її, потрібно передбачати результат, оцінювати дії цього результату, тобто контролювати діяльність. Потрібно бути просто зацікавленим у цьому результаті, розуміти свій інтерес і бачити реальність успіху.

Усе це в узагальненому практичному уявленні неминує супроводжує діяльність людини і називається *управлінням*. Саме управління й уможливорює будь-яку діяльність людини. Отже, управління – це вид цілеспрямованої діяльності людини, що виник в її структурі в міру її оформлення у свідому діяльність з продукування необхідних людині благ.

Існують три необхідні чинники, три ключові моменти, що визначають реальність управління: мета, узгодженість і результат спільної діяльності. Мета є ідеальним образом стану керованої системи, причому цей образ існує не лише у свідомості менеджера, але й у свідомості кожного працівника організації.

Якщо поставлена менеджером мета відбиває співпадаючі інтереси усіх або є інтегруючим чинником, що об'єднує людей, спонукає їх шукати раціональні варіанти здійснення спільної діяльності задля отримання того результату, який відповідає розумінню мети.

Узгодження – це також досягнення інтеграції, гармонійності взаємодії працівників при здійсненні своєї діяльності. Результат управління теж має інтеграційне значення, тому що він показує те, що, з одного боку, надає узгодженості діяльності, з іншого – наскільки можливе отримання загального результату при даному варіанті інтеграції діяльності.

Одним із найважливіших чинників інтеграції управління є комунікація як спілкування людей у процесі їхньої діяльності, обмін ідеями, думками, почуттями, інформацією. Без комунікації неможливе існування жодної організованої групи людей.

Комунікація – це засіб, за допомогою якого в єдине ціле об'єднується організована діяльність, модифікується поведінка, здійснюються зміни, інформація набуває ефективності, реалізуються цілі. Іншими словами, комунікація – це засіб, за допомогою якого люди об'єднані в організацію для досягнення загальної мети.

Саме це і виступає основним призначенням комунікації. Без комунікації неможливо управління, тому що воно, не лише спирається на існуючі форми комунікації, що склалися, а й створює ті форми комунікації, які полегшують як спільну діяльність, так і само управління.

Комунікація та інформація Усі види управлінської діяльності в рамках комунікації засновані на обміні інформації. *Інформація* (лат. *informatio* – «роз'яснення, виклад, обізнаність») – одне з найбільш загальних наукових понять, що означає певні відомості, сукупність яких-небудь даних, знань тощо.

Найважливішими вважаються наступні загальні якісні властивості інформації: об'єктивність, достовірність, повнота, точність, актуальність, корисність, цінність, своєчасність, зрозумілість, доступність, стислість.

Об'єктивність інформації вимагає адекватного віддзеркалення зовнішнього об'єктивного світу. Інформація об'єктивна, якщо вона не залежить від методів її фіксації, чиєїсь думки, судження.

Достовірність інформації передбачає відображення істинного стану справ. Об'єктивна інформація завжди достовірна, але достовірна інформація може бути як об'єктивною, так і суб'єктивною. Достовірна інформація допомагає ухвалити правильне рішення. Недостовірною інформація може бути з наступних причин: навмисне спотворення (дезінформація) або ненавмисне спотворення суб'єктивної властивості; спотворення внаслідок дії перешкод («зіпсований телефон») і недостатньо точних засобів її фіксації.

Повнота інформації передбачає її достатність для розуміння і ухвалення рішень. Неповна інформація може призвести до помилкового висновку або рішення.

Точність інформації визначається мірою її близькості до реального стану об'єкту, процесу, явища тощо.

Актуальність інформації – це її важливість для даного часу, злободенність, насущність. Тільки вчасно отримана інформація може бути корисною.

Корисність (цінність) інформації оцінюється відповідно до потреб конкретних її споживачів і щодо завдань, які можна вирішити з її допомогою.

Комунікація і інформація – різні, але пов'язані між собою поняття. Комунікація включає і те, що передається і те, як це передається. Для того, щоб комунікація відбулася, потрібна, як мінімум, наявність двох людей. Тому комунікації в широкому значенні слова розглядаються як процеси соціальної взаємодії, узяті в їхньому знаковому контексті. Звідси, комунікація може бути

визначена як передача не просто інформації, а значення або сенсу за допомогою символів.

Сучасними техніко-технологічними носіями інформації виступають: стільниковий і супутниковий зв'язок; електронні комунікації; мережеві телекомунікації.

Стільниковий зв'язок надав людині можливість передавати і отримувати інформацію в будь-який час, незалежно від місця її знаходження, в межах зони дії стільникових мереж. Такі мережі розгортають по всьому світу в містах і найближчих передмістях, а також уздовж автотрас. У областях з малою щільністю населення і важкодоступних районах стільникові мережі будувати економічно недоцільно, і тут мобільний зв'язок, як правило, недоступний.

Нині ця проблема вирішується засобами супутникового зв'язку. Запуск на орбіту декількох супутників дозволяє забезпечити глобальну зону обслуговування. Супутниковий телефон рекомендується використовувати всім, чия професія пов'язана з переміщеннями на значні відстані – бізнесменам, політикам, журналістам тощо.

Супутниковий зв'язок ефективний і вигідний там, де немає стільникових мереж, а за наявності «цивілізації» навряд чи можна знайти зручніший засіб мобільного зв'язку, ніж стільниковий телефон. Наразі вирішують завдання інтеграції стільникових мереж і супутникових систем зв'язку.

Існує два основних підходи до розуміння сутності понять «комунікація» і «спілкування». Звичайно обидві терміни використовуються як рівнозначні, синонімічні.

Комунікація і спілкування. Водночас, існує думка, що комунікація – це зв'язок, у процесі якого відбувається передача інформації, при цьому об'єктом, що одержує інформацію, може бути не лише людина, але і машина, тварина.

Спілкування – це завжди двосторонній процес, заснований на взаємодії рівноправних партнерів-суб'єктів спілкування. Причому спілкування, разом із комунікативною (передача інформації), виконує і інші функції: регулятивну (служить для регулювання поведінки), перцептивну (сприяє сприйняттю співрозмовниками одне одного), сугестивну (функція навіювання).

Проте, в реальному житті людини комунікація не існує як відособлений процес або самостійна форма активності, а включена в індивідуальну або групову практичну діяльність, яка не може ані виникнути, ані здійснитися без інтенсивного і різностороннього спілкування. Тому передача інформації, як правило, в суспільстві є саме двостороннім процесом, мовною взаємодією. Саме це й зумовлює різноманіття критеріїв, а відтак й багаточисельність можливих класифікацій комунікацій.

Відтак, науково-практичні завдання даного посібника дозволяють трактувати поняття «комунікація» і «спілкування» як синоніми.

Комунікативна функція менеджера. Хоча комунікація має широке застосування в усіх сферах управління, вона особливо важлива для здійснення функції керівництва і лідерства. Згідно з дослідженнями керівник від 50 до 90% свого часу витрачає на комунікації.

Це здається неймовірним, але стає зрозумілим, якщо взяти до уваги, що саме така діяльність здійснюється керівником при реалізації своєї ролі в міжособових стосунках, інформаційному обміні і процесі ухвалення рішень, не кажучи про управлінські функції планування, організації, мотивації і контролю. Саме тому, що обмін інформації вбудований в усі основні види управлінської діяльності, можна назвати комунікацію інтегруючим процесом.

Специфіка комунікації як функції управління багатозначна і розкривається з різних сторін, якими виступають:

- комунікативна поведінка керівника (менеджера);
- комунікативні явища в роботі керівника (менеджера);
- комунікативні процеси, пов'язані з діяльністю керівника (менеджера).

З урахуванням змісту діяльності керівника (менеджера) поняття ділової комунікації як діяльності необхідно розглянути з позиції наступних аспектів.

З одного боку, ділова комунікація – це суспільне явище, процес, який має місце в організаційній системі на усіх ієрархічних рівнях і в усіх організаційних структурах (вони не обов'язково мають бути пов'язані безпосередньо з керівником). З іншого – ділова комунікація є природною практикою взаємодії керівника з окремими підлеглими, групами підлеглих і окремими підрозділами організації. І, нарешті, ділова комунікація – це особлива, специфічна функція управління, яка є об'єктом цілеспрямованого регулювання з боку керівника, компонентою його діяльності.

Комунікація відіграє значущу і, при цьому, специфічну роль. Ця особливість полягає в тому, що, будучи суттєвою сама по собі, комунікативна функція входить до сукупності інших управлінських функцій, є засобом їхньої реалізації і взаємної координації. Таким чином, комунікативна функція, разом з іншими (наприклад, функцією ухвалення рішень) є елементом «єднального процесу» в організації.

Суть комунікаційної функції керівника і її засадниче завдання полягає в забезпеченні і регулюванні оптимального обміну інформацією як усередині організації (між окремими підрозділами і індивідами), так і зовні (із зовнішнім середовищем). Критерієм оптимальності в даному випадку вбачається ступінь спроможності наявної комунікативної мережі сприяти досягненню загальних організаційних цілей.

Комунікативна функція в організації специфічна і передбачає:

- розкриття суті і визначення її особливостей;
- розгляд і аналіз типів і видів комунікацій в організаційних системах;
- характеристика різноманітних форм її реалізації в організації;
- встановлення структурних елементів і ключових етапів комунікативного процесу;
- виявлення і вирішення типових проблем і помилок («комунікаційних бар'єрів»), які можуть бути характерні для тієї або іншої комунікативної функції;
- формулювання принципів оптимальної комунікації і відображення загальних вимог, спрямованих на вдосконалення комунікативної функції.

Головна особливість ділової комунікації полягає в значущості партнера в спілкуванні. Це – особа, діловий суб'єкт. Комунікаційний процес висуває певні вимоги до кожного з учасників управлінської взаємодії.

Дуже важливим є взаєморозуміння людей, оскільки воно забезпечує ефективний результат взаємодії, що і визначає ефективність співпраці. Ефективна комунікація вимагає від кожної із сторін певних знань, умінь і навичок, а також наявності певної міри взаємного розуміння.

Кожна людина володіє своїм комунікаційним стилем роботи, який є манерою спілкування і способами поведінки, що використовуються в процесі комунікаційної взаємодії з іншими колегами. Немає однозначної відповіді на питання про те, який же з цих стилів кращий і ефективніший. Усе залежить від конкретної ситуації.

Але практика свідчить, що звичайно найбільш бажаним є застосування стилю, коли особа максимально ефективно реалізує себе. Це корисне вміння для керівника і справжнього лідера. Дуже багато чого залежить від особистих якостей, оскільки вони відіграють основну роль у ході комунікації.

Кожна людина, якому стилю вона не віддавала би перевагу, повинна пам'ятати про те, що для успішної своєї діяльності необхідно збудувати ефективну систему зворотного зв'язку, тобто водночас і розкривати себе в потрібній мірі, і слухати інших людей.

1. 6. Комунікаційні стилі управління організації

Головна риса ефективного керівництва – гнучкість. Залежно від специфіки ситуації керівник повинен уміло використовувати переваги того або іншого стилю керівництва і нейтралізувати його слабкі сторони. В своїй повсякденній діяльності сучасному ефективному керівникові необхідно спиратися на свої сильні, найбільш розвинені стильові компоненти та якості, водночас постійно розвиваючи слабкі.

Ідеальним стилем управління колективом є творчий стиль, для якого характерно, що керівник при вирішенні кожної нової управлінської задачі гнучко, неординарно застосовує той або інший прийом, спосіб, засіб, що є для даної ситуації найбільш оптимальним і результативним.

По суті творчий стиль управління колективом – це застосування різноманітних стилів залежно від реально виникаючої управлінської ситуації, від цілей і умов та засобів її вирішення. Для творчого стилю управління вкрай характерно варіювання стилів залежно від новизни і самого характеру виникаючої управлінської проблеми.

Дійсно, якщо колектив тільки формується, то авторитарний підхід до справи на перших етапах роботи вважається більше слухним, ніж колегіальний. І навпаки, чим вище рівень сформованості колективу, тим більше ефективним буде колегіальний стиль в його керівництві.

Для керівника найбільш значущими вміннями, що характеризують його здатність мислити діалектично і творчо, можна вважати наступні:

➤ мислити широко, масштабно, системно і комплексно, бачити одночасно

розвиток своєї організації на віддалену перспективу, причому не ігноруючи поточних справ і завдань;

➤ бути демократичним і колегіальним, заохочуючи творчу ініціативу своїх підлеглих, але одночасно і авторитарним з демагогами і ледарями;

➤ бути готовим до ризику на засадах зваженого аналізу виникаючої проблеми, здатним не лише покладатися на інтуїцію і практичний досвід, але і на зрілий науково обґрунтований розрахунок;

➤ бути доброзичливим і делікатним, масштабним з точки зору соціальних запитів людей, але одночасно вимогливим, якщо йдеться про якість роботи і дисципліни праці в колективі;

➤ при вирішенні завдань спиратися на науковий підхід, передовий досвід, знати і вивчати не лише причини удач, але ретельно аналізувати причини поразок;

➤ уміло і грамотно застосовувати в своїй повсякденній діяльності наступні *управлінські принципи*, порушення яких призводить до небажаних наслідків, руйнування психологічного клімату в колективі:

➤ принцип інструкції: управління переважно за допомогою правил і інструкцій, а не наказів і розпоряджень;

➤ принцип близькості: вирішення питань як можна ближче до того рівня, на якому вони виникли;

➤ принцип оперативності: оперативне реагування на усе, що відбувається, щоб підлеглі постійно відчували оцінку їхніх дій з боку керівника;

➤ принцип виховання підлеглих і словом і справою;

➤ принцип делегування повноважень: продуктивний тільки тоді, коли управлінська відповідальність залишається за керівником;

➤ принцип толерантності у взаєминах з підлеглими;

➤ принцип відповідальності працівника виключно в межах його компетенції.

Кожна людина має свій комунікаційний стиль роботи – манеру комунікації і спосіб поведінки в процесі комунікаційної взаємодії з працівниками компанії. Існує велика кількість класифікацій таких стилів, їхніх різноманітних змішень і відтінків, а їхнє знання може допомогти у виборі способу поведінки з іншими людьми, а також сприяти розумінню дії іншої людини, що дотримується того або іншого стилю.

Комунікаційний стиль управління колективом – це інтегральна характеристика індивідуальних особливостей і здатності особи керувати, а також найчастіше вживаних нею способів і засобів управлінської діяльності, які системно характеризують її здібності і особливості вирішення управлінських завдань.

У стилі – місткій характеристиці особи керівника – знаходять віддзеркалення гідності і недоліки, сильні і слабкі якості. В наукових доробках з теорії і практики управління колективом знаходимо широкий спектр стилів сучасного керівника. Стисло охарактеризуємо найбільш поширені з них.

Авторитарний. Стиль, для якого характерна єдиноначальність керівника в рішенні як великих, так і малих завдань, що постають перед колективом. В

організації, де домінує авторитарний стиль управління, усі чекають, що скаже начальник. При авторитарному стилі керівництва ініціатива і останнє слово, як правило, залишається за керівником, як і усі найбільш значущі вказівки і розпорядження.

Проте авторитарному стилю, як і будь-якому іншому, властиві не лише мінуси, але й плюси. Здатність керівника взяти на себе персональну відповідальність, особливо в критичній ситуації, – це безперечно його перевага. Проте, авторитарний стиль пригнічує ініціативу і творчі почини підлеглих. Саме це й виступає головним його недоліком.

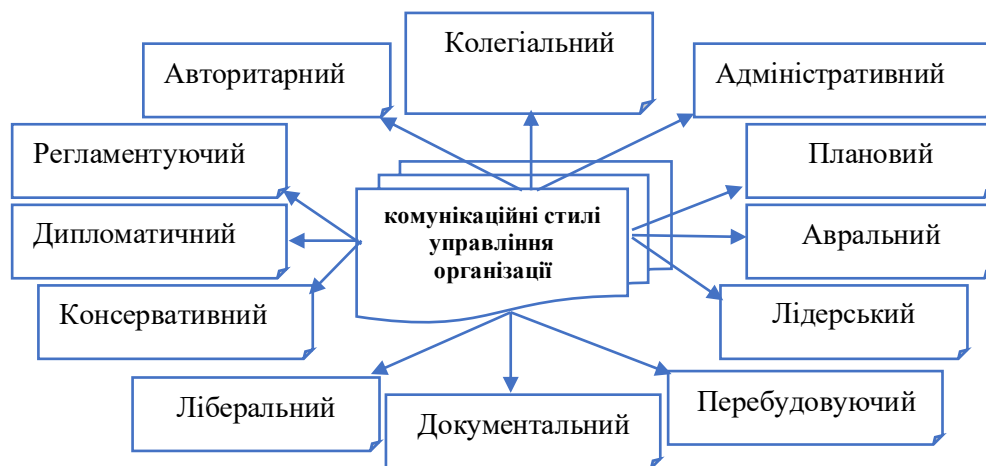


Рис. 1. 11 – Комунікаційні стилі управління організації

Колегіальний. Стиль, головною установкою якого є: «Потрібно порадитися з колективом». Останнє слово наразі залишається за колективом. Поряд з наявними достоїнствами, даний стиль характеризується низкою недоліків, сутність яких особливо виявляється в ситуаціях, коли навіть питання, що не вимагають деталізації, часто виносяться на колективне обговорення.

Плановий. Для даного стилю головне – план, програма. Керівник здійснює управління на основі чіткого, усебічно обґрунтованого плану, що й вбачається як дуже позитивна якість. Проте занадто точне, надмірно пунктуальне наслідування плану часто стримує ініціативу і оперативну розбудову діяльності.

Авральний. Це стиль поспіху і кампанійщини, коли мета часто досягається будь-якою ціною. Здатність керівника мобілізувати себе на вирішення пріоритетної задачі з блага перетворюється на лихо для колективу, який в умовах авральної роботи помітно знижує її якість. При такому стилі керівництва з неминучістю виникають і конфліктні ситуації.

Ліберальний. Цей стиль часто небезпідставно ще називають і потуранням. Головною характеристикою керівництва виступає самоплив. Підлеглі переважно самі не лише вирішують проблеми, що виникають перед ними, але і мають можливість не особливо рахуватися з думкою свого керівника. При усіх очевидних недоліках цього стилю позитивним є те, що ініціатива підлеглих не пригнічується. Але ліберальний стиль небезпечний тим, що він характеризує керівника як безпринципного і не ділового.

Регламентуючий, або контролюючий. Для цього стилю, на протилежність ліберальному, характерна постійна регламентація того, що необхідно робити, як і в які терміни. Для підлеглих постійна регламентація і контроль може створювати знервовану обстановку.

Перебудовуючий. У керівника цього стилю завжди маса ідей і проєктів. Він постійно змінює цілі, завдання роботи підрозділів. Організація такого керівника постійно знаходиться в стані налагодження справ. При безперечній гідності і благих намірах керівника удосконалити роботу організації часто перебудова здійснюється заради перебудови.

Консервативний. Головне – непорушність традицій і раз і назавжди встановлених ритуалів, принципів і способів вирішення управлінських завдань. При, здавалося б, очевидному негативному характері цього стилю в ньому є і певні позитивні елементи. Він несе упевненість у стабільності, стійкості колективу, але такий колектив найчастіше залишається в стані стагнації і як наслідок – втрачає конкурентоздатність.

Дипломатичний. Керівник цього стилю здатний домовитися і розв'язати проблему там, де, здавалося б, немає жодних реальних можливостей. Головна ставка при ухваленні рішень – на особисті контакти. Проте іноді гнучкість такої управлінської поведінки в складних ситуаціях ділової комунікації може перетворитися на демагогію, а дипломатичність – на нестабільність вимог, вказівок з боку керівника відповідно до того, чи це вигідно особисто йому в даній ситуації, або ні.

Документальний. Керівник, що віддає перевагу цьому стилю, надає виключно велике значення документам, письмовим розпорядженням. Витрачаючи багато сил і часу на підготовку різного роду документів і довідок, такий керівник прагне перестрахувати себе на випадок будь-яких перевірок, але в нього вже не залишається часу на живе спілкування з колегами, на безпосереднє керівництво колективом. Позитивним моментом цього стилю є той факт, що у такого керівника документи, різного роду плани і звіти, ділове листування завжди знаходяться в належному порядку.

Лідерський. Стиль характеризується тим, що керівник захоплює, надихає колектив на вирішення тих проблем, у які він глибоко вірить і в можливість рішення яких йому вдається переконати, якщо не усіх, то більшість членів колективу. Лідер упевнений у собі і в реальності виконання тих планів, програм, які він висуває.

Як правило, оптимізм переважає при вирішенні проблем, що стоять перед колективом. Якщо лідер до того ж має високий рівень творчих здібностей, то він стає творчим керівником колективу. До недоліків лідерського типу слід віднести те, що лідер часто нехтує адміністративними засобами керівництва колективом. Це, як правило, призводить до того, що не усі резервні можливості колективу і особливо його ініціативних членів залишаються використаними.

Адміністративний. Стиль характерний для керівників, які строго наслідують усі вказівки, розпорядження, що йдуть згори і виконують їх будь-якою ціною. Керівник-адміністратор здатний наполягти на своєму, здолати опір «інакодумців», використовуючи свій адміністративний тиск.

Гірший варіант адміністративного стилю характеризується адміністративним маніпулюванням, комбінуванням, «вирішенням конфліктних ситуацій», джерелом яких часто є не хто інший, як сам керівник-адміністратор. До позитивних елементів цього стилю керівництва колективом слід віднести те, що такий керівник володіє механізмом адміністративного управління організацією, знанням посадових інструкцій та інших атрибутів влади.

Міжособові комунікації вимірюються за допомогою міри відкритості в процесі комунікації і адекватності зворотного зв'язку. Відкритість у комунікації передбачає міру відкритості людини під час комунікації для того, щоб у відповідь побачити реакцію співрозмовників, за допомогою якої можна зрозуміти їхнє ставлення до свого керівника, до його дій.



Рис. 1. 12 – Стилі ділової міжособової комунікації

Адекватність зворотного зв'язку показує міру, яка допускається людиною, коли вона ділиться частиною своїх почуттів і думок. Якщо скласти схему за допомогою цих вимірів, розташувавши по вертикалі відкритість при комунікації, а по горизонталі – адекватність зворотного зв'язку, то отримаємо п'ять стилів міжособової комунікації.

Комунікаційний стиль «відкриття себе». Відкритість іншим людям дуже висока, але водночас ми бачимо низький рівень зворотного зв'язку. Людина, що використовує цей стиль, передусім хоче привернути до себе увагу своїх колег, при цьому очікує від них певної реакції на свої дії. Але ця сама реакція залишається без зворотного зв'язку з боку начальника, тобто немає адекватної відповіді на його поведінку.

Така людина концентрує увагу тільки на собі і дуже болісно сприймає негативну поведінку інших у відповідь на свої дії. Це виступає причиною сильних емоцій, які тільки заважатимуть налагодженню стосунків між керівником і його підлеглими в колективі.

Цей стиль може підходити для певного лідера, а точніше, для ситуативного «лідера-прапороносця». Роль такого лідера полягає в тому, щоб у складній

ситуації мобілізувати людей, направити їхню роботу в ефективне русло, згуртувати їх, а потім непомітно «піти», щоб організація розвивалася далі без його активної участі.

Комунікаційний стиль «реалізація себе». Максимальними є і відкритість, і зворотний зв'язок. Цей стиль – самий доцільний для забезпечення міцності і надійності позиціонування людини як лідера. Проте він використовується не в усіх випадках, про що завжди треба пам'ятати. Причиною відмови можуть служити деякі чинники. Але в цілому, той, хто дотримується цього стилю, досягає набагато більше успіхів в управлінні організацією, ніж інші.

Стиль «замикання в собі». Це – протилежність стилю «реалізація себе». Характеризується низьким рівнем відкритості і зворотного зв'язку. Такий керівник «ізолює» себе від оточення, тим самим позбавляє колектив можливості отримати повне уявлення про себе.

Властивий для інтровертів, спрямованих «усередину» себе, а не «зовні», цей стиль дозволяє приховувати не лише свої емоції і почуття, але й демонструє відмову ділитися своїми ідеями і думками з того або іншого питання. Авторитет такої людини навряд чи буде дуже високий, тому вона ніколи не зможе стати справжнім лідером усього колективу.

Стиль «захист себе». Характеризується низькою мірою відкритості оточенню, але високим рівнем зворотного зв'язку. Використовується для того, щоб краще пізнати оточуючих людей, навчитися оцінювати їх, передбачати їхні вчинки.

Такий лідер не любить поширювати інформацію про себе, але водночас вважає за краще дізнаватися про інших людей. При цьому така людина закрита для обговорення своїх якостей з іншими, особливо якщо ці якості не є позитивними. Цей стиль, як правило, спостерігається у неабияких, харизматичних лідерів і керівників.

Стиль «торгівля за себе». Характеризується помірністю без крайнощів. Такі люди непогано орієнтуються в ситуації, прислухаються до чужих думок і прагнуть проявляти тільки кращі свої якості. Про них створюється сприятливе враження інших людей, і вони визнають таку людину своїм лідером.



ВИСНОВКИ

Об'єктом дисципліни «Основи ділової комунікації» є реально існуюча ділова практика в усьому різноманітті ділових відносин і взаємозв'язків. *Предметом* наукової дисципліни «Основи ділової комунікації» є вивчення соціально-психологічних, ціннісних і організаційно-технічних проблем спілкування людей у професійній і підприємницькій діяльності.

Сутність ділової комунікації можливо розглядати з позицій різних підходів, зокрема: механістичного, діяльнісного, нормативно-організаційного, суб'єктно-психологічного та соціального.

Основна мета комунікації традиційно полягає в досягненні від приймаючої сторони точного розуміння відправленого повідомлення.

Найважливішим атрибутом ділової комунікації є наявність у ній формально-ролевого принципу взаємодії суб'єктів спілкування, що реалізується на основі розподілу посадових ролей і статусних функцій.

Ділові комунікації в організації виконують низку значущих функцій:

➤ *інформативну* – передача відомостей, надання необхідної інформації для ухвалення рішень;

➤ *мотиваційну* – спонукання співробітників до кращого виконання завдань завдяки переконанню, навіюванню, проханню, наказам тощо;

➤ *контрольну* – відстеження поведінки співробітників різними способами на основі ієрархії і формальної супідрядності;

➤ *експресивну* – сприяння емоційному вираженню почуттів, переживань, ставлення до того, що відбувається, тим самим задовольняючи соціальні потреби.

Управлінська інформація – це набір фактів, які можуть бути корисні при розробці та реалізації управлінських рішень. *Комунікаційний стиль управління колективом* – це інтегральна характеристика індивідуальних особливостей і здатності особи керувати, а також найчастіше вживаних нею способів і засобів управлінської діяльності, які системно характеризують її здібності і особливості вирішення управлінських завдань. Може бути *об'єктивною* (факти, документи) і *суб'єктивною* (думки, судження).

Комунікаційний стиль управління – це інтегральна характеристика індивідуальних особливостей і здатності особи керувати, а також найчастіше вживаних нею способів і засобів управлінської діяльності, які системно характеризують її здібності і особливості вирішення управлінських завдань.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які соціальні функції виконує наукова дисципліна «Основи ділової комунікації» і як вона взаємозв'язана з основними сферами суспільного життя?
2. Які методи використовуються при дослідженні проблем ділових комунікацій?
3. У чому полягає сутність ділової комунікації? Наведіть визначення цього феномена.
4. Що виступає основними навичками ділової комунікації?
5. Як ви розумієте словосполучення «уміння слухати», в чому полягають прийоми активного слухання?
6. Чому навички усного мовлення особливо важливі для менеджерів?
7. Наведіть основні чинники успішності публічного виступу.
8. Які принципи складання ділового листа ви знаєте?
9. Охарактеризуйте роль комунікації в управлінні організації і розкрийте сутність комунікативної функції менеджера.
10. Які комунікаційні стилі і принципи управління організації ви знаєте?



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1.

Як відомо, поняття стратегії та тактики запозичені теорією комунікації з військової сфери, де стратегія – це узагальнений план воєнних дій, а тактика – це конкретний спосіб реалізації стратегії. Як навчав Карл фон Клаузевіц, стратегічний план не може передбачити деталей бойових дій.

У чому саме можна виявити подібність між стратегією та тактикою у військовому мистецтві та бізнесі?

Завдання 3.

Приставаючи до вироблення ділової стратегії, більшість керівників зрештою віддають перевагу одному з двох стилів управління (авторитарному чи демократичному). Деякі є прихильниками ліберального стилю. І лише деякі керівники стають корифеями управління завдяки мистецтву комбінованого управління.

1. Прихильником якого стилю управління та ділового спілкування Ви є? Чому?

2. За якими критеріями Ви здійсните відбір на посаду заступника, будучи керівником (директором) підприємства, і як вчините, якщо в процесі спільної діяльності він (вона) висловить принципову незгоду з наміченою та реалізованою бізнес-стратегією?

Завдання 3.

На рівні звичайної свідомості ми часто стикаємося з різними підходами у розумінні сутності та значення ділового спілкування, специфіки ділових та особистісних (персональних) якостей індивіда, а також права будь-якої людини на «професійне» та «особисте» життя.

Позиція: Розраховує на успіх керівник може бути високоморальною особистістю, у всьому завжди служити прикладом для своїх підлеглих.

Погляд: Ніхто не безгрішний, у тому числі й керівник будь-якого рангу. Головне, щоб він був професіоналом у своїй галузі, а його особисте життя (наприклад, шлюбно-сімейне чи дозвілля) не має значення.

Точка зору: Чим більший ступінь у соціальній ієрархії займає керівник, тим більшою мірою він повинен бути вимогливий до себе, в тому числі і в моральному плані.

1. Який із трьох підходів в оцінці якостей ділової людини Вам видається більш обґрунтованим? Поясніть.

2. Підготуйте два лаконічні визначення ділового спілкування у його вузькому (професійному) та широкому (соціальному) значеннях.

3. Складіть таблицю особистісних і ділових якостей, якими повинні мати такі менеджери:

а) головний інженер підприємства (на Ваш вибір); б) директор великої торгової фірми; в) диригент симфонічного оркестру; г) ректор вишу; д) міністр; е) президент країни.

Завдання 4

Поясніть зміст наступних постулатів Пола Герберта Грайса.

1. Постулат кількості/повноти (говори не більше і не менше, ніж вимагає ситуація комунікації).
2. Постулат якості (говори правду, не говори того, у чому не впевнений).
3. Постулат релевантності (не відхиляйся від теми).
4. Постулат методу (говори ясно, коротко і послідовно).

Наскільки ці постулати відносяться до реальної ділової комунікації?

Чому ці постулати іноді порушуються у рекламі? Наскільки відповідають постулатам Грайса такі рекламні тексти:

«Набридло платити за вхідні? Приєднуйся до нас. Tele2».

«Duracell. Чи не проста батарейка. Випробування довели, що «Duracell» працює довше, ніж звичайні батареї. Ніщо не працює так довго».

«Подушечки Orbit. Єдині жувальні подушечки, що мають якість Orbit».

«Молоко вдвічі смачніше, якщо це Milky Way».

«Той, хто прагне досконалості, обирає найкраще – плазмові телевізори «Піонер».

«Blend-a-med». Стоматологи свідчать: кращого захисту від карієсу немає».

Завдання 5.

Дайте визначення неререфлексивного слухання. У яких ситуаціях цей вид слухання буде найефективнішим?

Прочитайте приклади та дайте обґрунтування застосування неререфлексивного слухання:

➤ у напруженій ситуації, коли співрозмовник «закипає» від негативних емоцій і йому важливо просто висловитись, «спустити пар». В даному випадку розумніше не «підливати олію у вогонь», дати йому виговоритися, а вже потім допомогти, підтримати;

➤ коли співрозмовник через особистісні особливості, ситуативні причини зазнає труднощів із вираженням своїх проблем або, навпаки, радощів. За мімікою та жестами зрозумівши стан людини, можна використовувати «буферні» фрази на кшталт: «Вас щось турбує?», «У вас вигляд щасливої людини!», «У вас, мабуть, є, що сказати з цього приводу?», а потім уважно вислухати. Непотрібне втручання може тільки остаточно збити співрозмовника, що хвилюється;

➤ під час розмов з підлеглими. Люди часто не наважуються визначитися перед своїм начальником через страх зіпсувати відносини. Репліки, що підтримують, показують співрозмовнику, що їм цікавляться, хочуть знати його думку і почуття.

Завдання 6.

Значення слухання

Спільне обговорення, можна в міні-групах по 4-6 осіб – яких умов важливо дотримуватися хорошого слухача.

Кожна команда представляє свій перелік, який можна доповнити такими

критеріями:

➤ жодних побічних думок. Швидкість мислення в чотири рази більша за швидкість мови, тому так важливо використовувати «вільний час» на критичний аналіз та висновки з того, що безпосередньо чуєте;

➤ поки ви слухаєте, не можна перемикати увагу на подальше запитання, а тим більше продумувати контраргументи;

➤ слід сконцентрувати свою увагу лише на тій темі, про яку йдеться. Знайомство з думкою партнера, розуміння його погляду багато в чому може полегшити проведення переговорів. Сама можливість висловитися вже притуплює гостроту передбачуваних заперечень;

➤ важливо підтримувати візуальний контакт. Дивіться на партнера. Очі не лише дзеркало душі, а й дзеркало того, як ви сприймаєте іншу людину;

➤ використовуйте позитивні сигнали тіла, зберігайте відкриту позицію, виявляючи інтерес до співрозмовника;

➤ дотримуйтесь темпу, тону мови співрозмовника; □ самовільно не змінюйте предмета розмови;

➤ добрий слухач зазвичай дозволяє співрозмовнику самому визначити тему розмови.

Завдання 7.

У яких ситуаціях нерефлексивне слухання може малоефективним і навіть шкідливим? Дайте обґрунтування за наведеними прикладами:

➤ у співрозмовника відсутнє бажання говорити;

➤ якщо спочатку ви не погоджуєтесь з точкою зору співрозмовника, є небезпека неправильного тлумачення ваших пасивних відповідей як згоди. У даному випадку краще чесно і відкрито висловити свою позицію з питання, що обговорюється;

➤ співрозмовнику потрібна більш активна підтримка та схвалення. Просте підтакування може бути сприйнято як зневагу та небажання говорити. Наприклад, коли співрозмовник скаржиться на свого шефа, від якого щойно отримав наздоганяючи, і чекає, що ми теж назвемо шефа образливим словом;

➤ недоречне пасивне слухання і тоді, коли воно суперечить нашим інтересам. даремно тільки з ввічливості слухати нескінченну балаканину співрозмовника, особливо якщо він вкрай дратує нас, тому що замість співчуття та розуміння ми прийдемо до огиди, відчуємо себе жертвою егоїзму співрозмовника. Але мученики не можуть бути добрими слухачами.



ТЕМА 2

ТИПОЛОГІЯ ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

Мета вивчення теми: з'ясувати критерії виокремлення основних видів ділових комунікацій, розглянути традиційні форми і засоби ділових комунікацій, проаналізувати сутність і спрямованість діалогу і дискусії як базових форм ділових комунікацій, ознайомитися з особливістю ділової комунікації в умовах інформаційного суспільства.

План

2. 1. Загальна класифікація комунікацій.
2. 2. Основні види ділових комунікацій.
2. 3. Засоби ділової комунікації.
2. 4. Традиційні форми ділових комунікацій.
2. 5. Діалог і дискусія як базові форми ділових комунікацій.
2. 6. Ділова комунікація в умовах інформаційного суспільства.

Висновки

Питання для самоконтролю

Практичні завдання

Перелік ключових термінів і понять: види ділових комунікацій, засоби ділових комунікацій, діалог, дискусія, цифрове комунікативне середовище.

2. 1. Загальна класифікація комунікацій

Комунікація як вид активності людини має на меті задоволення багатьох різноманітних соціальних, культурних, пізнавальних, творчих, естетичних потреб, зокрема, спрямованих на інтелектуальне зростання, моральний розвиток тощо.

Існує стільки видів комунікацій, скільки можна виокремити підвидів біологічних і соціальних потреб. Залежно від специфіки таких потреб, а також з урахуванням просторово-часового середовища розрізняється чотири типи комунікацій:

- *матеріальна* – транспортна, енергетична, міграція населення, епідемії тощо;
- *біологічна* – необхідна для підтримки, збереження і розвитку організму і пов'язана із задоволенням основних органічних потреб (генетичних, видових тощо);
- *психічна* – внутрішньоособова, або автокомунікація, що формується в ході інтелектуального становлення людини в соціальному середовищі;

➤ *соціальна* – має на меті розширення і зміцнення міжособових контактів, встановлення і розвиток міжособових стосунків, особистісного зростання індивіда.

З точки зору складу комунікантів розрізняються наступні типи комунікацій:

➤ *інтраперсональна* комунікація – внутрішній діалог із самим собою, своїм внутрішнім голосом, alter ego, совістю тощо;

➤ *міжособова* комунікація – звичайно пов'язана з ідеальною моделлю комунікації і багато в чому первинна; в ній беруть участь двоє комунікантів (але є варіанти спостерігача, включеного спостерігача і стороннього, комунікації на тлі присутніх свідків, у натовпі, в клубі тощо);

➤ *групова* комунікація – усередині групи, між групами, між індивідом і групою (інтерв'ю політичного лідера або розмова керівника компанії з персоналом); причому відмінності не стільки кількісні, скільки якісні: різні цілі комунікацій у малих і великих групах (chat rooms і forums в Інтернеті; message boards);

➤ *масова* комунікація відбувається за умов, якщо повідомлення отримує або використовує велика кількість людей, що звичайно складається з різних за своїми інтересами і комунікативним досвідом груп (телебачення, радіо; виробництво компакт-дисків і касет; Інтернет) розрізняються по мірі охоплення і загальної «обов'язковості»: тут може спрацьовувати індивідуально–групова вибірковість; телефон і пошта підходять під цю рубрику тільки кількісно, за винятком масової або цільової групової розсилки реклами поштою.

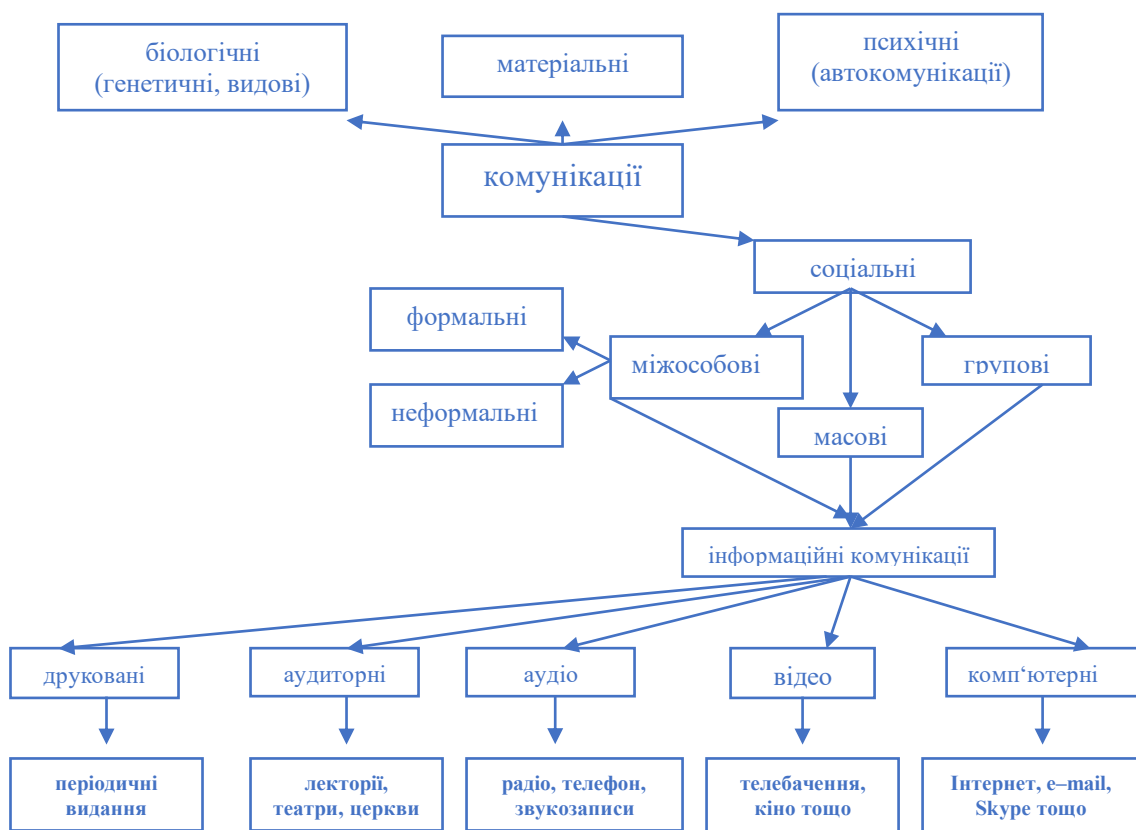


Рис. 2. 1 – Загальна класифікація комунікацій

Особливість комунікативного середовища дозволяє виокремити такі види комунікацій, як *міжкультурна* (комунікація між народами-носіями різних мов і комунікативних культур, між державами, а також міжособова – між окремими представниками цих народів або держав) та *організаційна* (комунікація в діловій і виробничій сфері, що включає міжособову, групову і особово-групову).

За критеріями *умов організації, формами і очікуваними результатами* доцільно розрізняти наступні види комунікацій: пізнавальна, переконлива, експресивна, сугестія, ритуальна.

Пізнавальна комунікація розширяє інформаційний фонд партнера, передає необхідну інформацію, коментує інноваційні відомості. Умови організації пізнавальної комунікації: урахування пізнавальних можливостей конкретних ділових партнерів, їхніх індивідуальних установок на отримання нової інформації і інтелектуальних можливостей для її переробки, розуміння і сприйняття.

Комунікативні форми: лекції і семінари, доповіді і повідомлення, бесіди і консультації, звіти, а також письмові роботи (реферати, контрольні, курсові, дипломні, проєктні), що дозволяють оцінити міру засвоєння теорії питання, переглянути навчальні програми тощо.

Комунікативними засобами і технологіями тут виступають: коментар, аргументація і доказ; характеристика причинно-наслідкових зв'язків, порівняльний аналіз; інтерпретація нової лексики, резюмування, використання вербальних і невербальних ключів доступу в аудіальний, візуальний і кінестетичний канали, мовна культура і ораторська майстерність. Очікуваний результат – засвоєння нової інформації і застосування її в практичній діяльності, впровадження інновацій і саморозвиток.

Переконлива комунікація викликає у ділового партнера певні почуття і формує ціннісні орієнтації і установки; переконує щодо правомірності стратегій взаємодії; робить своїм одноступенем. Умови організації даної комунікації – опора на сприйнятливність партнера, його особову мотивацію і інтелектуально-емоційну культуру.

Комунікативними формами є переконлива, спонукаюча до дії промова, прес-конференція, дискусія, суперечка, переговори, напуття, комплімент, бесіда, презентація, «круглі столи».

Комунікативні засоби і технології: аргументація, демонстрація і доказ; роз'яснення і порівняльний аналіз; факти, цифри і приклади, що показують переваги; опора на емоційний настрій партнера і включення його кінестетичного каналу за допомогою вербальних і невербальних ключів доступу; урахування контраргументів партнера; психологічні прийоми приєднання, формування атракції, створення атмосфери довіри. Очікуваний результат: залучення партнера на свою позицію, зміна особових установок, поглядів, переконань, переорієнтація цілей.

Експресивна комунікація формує психоемоційний настрій партнера, передає почуття, переживання, спонукає до необхідної дії. Умови організації комунікації: опора на емоційну сферу партнера, використання художньо-

естетичних засобів впливу на усі сенсорні канали партнера. Комунікативні форми: розмови із спеціального приводу, презентації; бесіди і збори; мітинги; розповіді про ситуацію, про фірму, про людину; брифінги; «мозковий штурм», синектика, демонстрації відео-, кінофрагментів; аналіз можливих наслідків; гасла і заклики.

Комунікативні засоби і технології: аудіо-, відео- і художні засоби; стислість мовних конструкцій; емоційно забарвлена, образна лексика; акторська майстерність: посмішка, голос, погляд; яскравість жестикуляції, міміки; опора на актуальні потреби слухачів; щирість демонстрованих почуттів. Очікуваний результат: зміна настрою партнера, провокація необхідних почуттів (співчуття, співпереживання), залучення до конкретних акцій і дій.

Сугестивна комунікація впливає на ділового партнера задля зміни мотивації, ціннісних орієнтацій і установок, поведінки і ставлення. Умови організації комунікації: навіюваність партнера, його недостатня інформованість, недостатня критичність розуму, слабкий рівень контрсугестії, високий авторитет сугестора (того, хто здійснює навіювання), створення атмосфери довіри. Комунікативні форми: бесіди, мітинги, прес-конференції, брифінги, дебати, реклама, збори, консультації, тренінг.

Комунікативні засоби і технології: роз'яснення установок, що навіюються; управління емоційною напругою; навіювання через прийоми: ідентифікація, посилення на авторитет, персоніфікація; попередження, загроза, шантаж, психологічний терор, маніпулювання; психологічне приєднання. Очікуваний результат: зміна поведінки партнера, зміна установок, ціннісних орієнтацій.

Ритуальна комунікація закріплює і підтримує конвенціональні відносини в діловому світі; зберігає ритуальні традиції організації, створює нові. Умови організації комунікації: ритуальний (церемоніальний) характер акцій, художньо оформлене просторове середовище; дотримання конвенцій; опора на національні, професійні традиції і норми спілкування. Комунікативні форми: урочиста, рамкова, траурна розмови, ритуальні акти, церемонії, обряди; свята, присвячення, вшановування; презентації і урочисті збори.

Комунікативні засоби і технології: використання вербальних і невербальних ключів доступу в аудіальний, візуальний і кінестетичний канали учасників; включення учасників в активну масову діяльність; неординарність сюжетів при збереженні традицій. Очікуваний результат: формування почуття патріотизму і національної гордості; збереження традицій, закріплення нових ритуалів.

Зазначені види комунікації дозволяють визначити специфіку, грамотно використовувати жанр, комунікативні засоби і технології, отримати планований результат, ефективніше підготуватися до комунікативної діяльності, розробити сценарії вербальної і невербальної поведінки в конкретній ситуації ділової комунікації і врахувати особливості ділового партнера.

Основною відмінністю системи міжособових стосунків і масової комунікації є те, що в рамках міжособової комунікації встановлюється безпосередній контакт між індивідами за допомогою міжособових засобів

спілкування, тоді як у масовій комунікації обмін інформацією опосередковується технічними засобами комунікації.

Серед різних типів комунікацій, поряд з особовою, міжособовою, масовою і спеціалізованою (діловою, професійною, політичною тощо), на особливу увагу заслуговує візуальна, міфологічна і перформансна комунікації. Це пояснюється тим, що фахівець із зв'язків з громадськістю працює в особливо організованому середовищі.

Візуальна комунікація – це передача інформації за допомогою жестів, міміки, рухів тіла. На думку експертів, невербальними засобами передається близько 65% інформації. Часто, щоб дати зрозуміти людині наше ставлення до неї, ми нічого не говоримо, а тільки дивимося з певним виразом обличчя. Перевага візуальної комунікації в тому, що вона зрозуміла більшості.

Міфологічна комунікація ґрунтується на міфах. Використання міфологічних структур дозволяє комунікаторові здійснювати явно неусвідомлюваний вплив на аудиторію. Через неусвідомленість і автономність існування цих структур, аудиторія не може протистояти їм.

Міф є моделлю і певною мірою виправданням усіх людських вчинків. Сучасні засоби комунікації, особливо телебачення та мережі Internet, конструюють реальність і формують свій міфологічний простір. З'являються нові міфи і герої, під впливом яких відбувається трансформація сучасної культури. Реальні або міфічні герої продовжують впливати на юнацьку свідомість. Вони є зразками для наслідування і показниками пріоритетного напрямку розвитку соціуму.

Перформансна (англ. *performance* – представлення, спектакль) комунікація ґрунтується на ритуалах. Ритуали – важлива складова життя будь-якого суспільства. Вони несуть у собі символічно виражені комунікативні повідомлення. Перформансна комунікація звичайно характеризується театральністю зі своїми правилами і ролями. Під її впливом відбуваються не лише культурні, але і політичні заходи. У рамках зв'язків з громадськістю, наприклад, ритуали перетворюються на таке явище, як презентації.

Особистісна комунікація зосереджена переважно навколо психологічних проблем внутрішнього характеру, тих інтересів і потреб, які глибоко та інтимно зачіпають особистість людини: пошук сенсу життя, визначення свого ставлення до значущої людини, до того, що відбувається навкруги, вирішення якогось внутрішнього конфлікту.

Інструментальна – комунікація, яке не є самоціллю, не стимулюється самостійною потребою, але переслідує певну мету, окрім отримання задоволення від самого акту комунікації.

Цільова – це комунікація, яка сама по собі служить засобом задоволення специфічної потреби, в даному випадку – потреби в спілкуванні.

Ділова комунікація зазвичай включена як окрема складова в певну спільну продуктивну діяльність людей і служить засобом підвищення якості цієї діяльності. Її змістом є те, чим зайняті люди, а не ті проблеми, які зачіпають їхній внутрішній світ. Розглянемо їх детальніше.

2. 2. Основні види ділових комунікацій

Соціально значущим предметом ділової комунікації може виступати будь-яка соціально значуща проблема певної сфери життя суспільства (матеріальної, духовної, регулятивної). Вона може бути пов'язана з виробництвом матеріальних або духовних продуктів, створенням і пропозицією різного роду послуг (інформаційних, освітніх, фінансових, менеджерських, маркетингових).

Залежно від змісту така багатопредметність ділової комунікації дозволяє виділити основні її види: діяльнісна, когнітивна, мотиваційна, матеріальна, духовна, регулятивна.

Діяльнісна ділова комунікації здійснюється у вигляді обміну діями, прийомами, навичками, уміннями в спільній професійно-предметній діяльності людей. Тут комунікації між діловими партнерами мають наявний навчальний та інструментально-операціональний характер. За допомогою цього виду ділової комунікації відбувається засвоєння професійних прийомів, навичок, умінь, окремих операціональних дій, поведінкових актів.



Рис. 2. 2 – Види ділової комунікації за змістом

Когнітивна ділова комунікації передбачає обмін пізнавальним професійним і соціальним життєвим досвідом ділових партнерів. Цей обмін здійснюється як на базовому, соціально значущому для ділової комунікації, професійному рівні (обмін професійними знаннями, ідеями, уявленнями), так і на буденно–практичному рівні. Останній присутній у діловій комунікації лише в непрямій формі як її когнітивний фон, виявляючись виключно в окремих вербалізованих судженнях, віруваннях, переконаннях, що склалися внаслідок повсякденного практичного досвіду ділових партнерів.

Особливість *мотиваційної* ділової комунікації полягає в тому, що вона забезпечує вибіркову спрямованість дій ділових партнерів, стимулює їхню поведінкову активність і підтримує її на певному рівні. Мотиваційна комунікація здійснюється як взаємний обмін ділових партнерів особовими диспозиційними (внутрішньо їм властивими) мотиваціями; прагненнями, бажаннями, потребами, інтересами, установками, спонуканнями. Цей обмін може активізуватися під

впливом ситуаційної мотивації – детермінуючих чинників самої ділової ситуації. Потреба в мотиваційній діловій комунікації виникає тоді, коли у ділових партнерів необхідно сформулювати певну установку до дії або актуалізувати певну потребу.

Матеріальна ділова комунікація реалізується переважно в економічній сфері суспільства і пов'язана з виробництвом безпосередніх матеріальних цінностей для життєдіяльності, обміном матеріальними продуктами і послугами, а також задоволенням насущних матеріальних потреб ділових партнерів. Завдяки тому, що матеріальна ділова комунікація створює базисну матеріальну основу для формування і функціонування усіх інших форм комунікацій, вона вбачається визначальною серед інших форм ділової комунікації.

Духовна ділова комунікація пов'язана з розвитком духовного, ментального внутрішнього світу ділових партнерів, виробництвом і обміном духовних цінностей, створенням послуг у таких сферах суспільства, як наука, мистецтво, релігія. Тут у найбільшій мірі проявляється творчий ментальний характер ділової комунікації. Вона виступає формою реалізації соціально значущої наукової, естетичної діяльності ділових партнерів.

Регулятивна ділова комунікація виступає формою реалізації спільної соціально значущої діяльності людей у політичній, правовій і моральній сферах життя суспільства. Здійснюється діловими партнерами як взаємний обмін політичними, право-моральними знаннями, ідеями, уявленнями. Забезпечує соціалізацію ділових партнерів, засвоєння ними політичних, правових, моральних норм, цінностей, традицій.

Найважливішим структурним компонентом ділової комунікації є мета комунікації, яка характеризує спрямованість дій ділових партнерів на вирішення певної соціально значущої проблеми. В сучасній практиці ділової комунікації реалізуються найрізноманітніші цілі, пов'язані з розширенням інформаційного фонду ділових партнерів, освоєнням нової інформації; зміцненням традицій фірм і підприємств, створенням продуктів і послуг, задоволенням різного роду потреб, формуванням і зміною міжособових стосунків і установок.

Тому *за цілями* прийнято розрізняти такі види ділової комунікації, як емоційна, інформаційна, переконуюча, конвенціональна, імперативна, маніпулятивна, партнерська.



Рис. 2. 3 – Види ділової комунікації за цілями

Емоційна ділова комунікація має на меті сформувати у ділового партнера необхідний для певної ділової ситуації суб'єктивний психологічний стан – емоційний фон, настрій, який сприятиме підвищенню його емоційної активності і успішності діяльності в цій ситуації.

Особливістю *інформаційної* ділової комунікації є розширення інформаційного фонду ділового партнера за допомогою передачі йому професійної інформації або інноваційних ідей.

Переконуюча ділова комунікація здійснюється з метою зміни когнітивно-ціннісної орієнтації або особової установки ділового партнера.

Мета *конвенціональної* ділової комунікації – підтримка і закріплення договірно-правових відносин у діловому світі: дотримання ділового протоколу, ділового етикету, національних і професійних традицій, створення нових традицій.

Імперативна ділова комунікація передбачає авторитарний контроль над поведінкою ділового партнера або відкритий примус його до певних рішень або дій. Діловий партнер при цьому розглядається не як суб'єкт комунікації, а як об'єкт психологічної дії.

Особливістю *сугестивної* ділової комунікації є надання вселяючої дії на ділового партнера задля зміни його мотивації, ціннісної орієнтації або поведінки.

Маніпулятивна ділова комунікація – серед поширених типів сучасної ділової практики. Її мета – приховане впровадження в психіку ділового партнера (адресата маніпуляції) таких установок, намірів, бажань, мотивацій, які внутрішньо не властиві йому, але бажані маніпулятору.

Партнерська ділова комунікація, на відміну від маніпулятивної і імперативної, не лише гуманніша, але і більш діалогічна. Це комунікація рівноправних суб'єктів: до ділового партнера ставлення як до рівного, враховуються його інтереси, прагнення, установки, емоції.

2. 3. Засоби ділової комунікації

Засоби ділової комунікації можна визначити як способи кодування, передачі, переробки і розшифровки інформації, що надходить від ділових партнерів.

Інформація може передаватися за допомогою прямих тілесних контактів: торканням тіла, руками тощо. Інформація може передаватися і сприйматися людьми на відстані, через органи чуття (спостереження з боку однієї людини за рухом іншої або сприйняття звукових сигналів, що виробляються нею). Окрім усіх цих наданих від природи способів передачі інформації, є немало таких, які винайдені і вдосконалені самою людиною. Це – мова і інші знакові системи, писемність в її різноманітних видах і формах, а також технічні засоби запису, передачі і зберігання інформації. Так, засобами ділової комунікації виступають як традиційні (телефонний зв'язок, факсимільні апарати тощо), так й інноваційні (електронна пошта, Інтернет, стільниковий зв'язок тощо).

Умовно усі засоби ділової комунікації можна передусім розділити на такі, що передбачають передачу інформації без жодних технічних пристроїв, виключно за участю людини завдяки її природним і набутим якостям – *антропічні* і такі, що

уможлиблює передачу, кодування і декодування інформації під час комунікації двох і більше суб'єктів лише завдяки різноманітним технічним пристроям – *антропо-технологічні*.

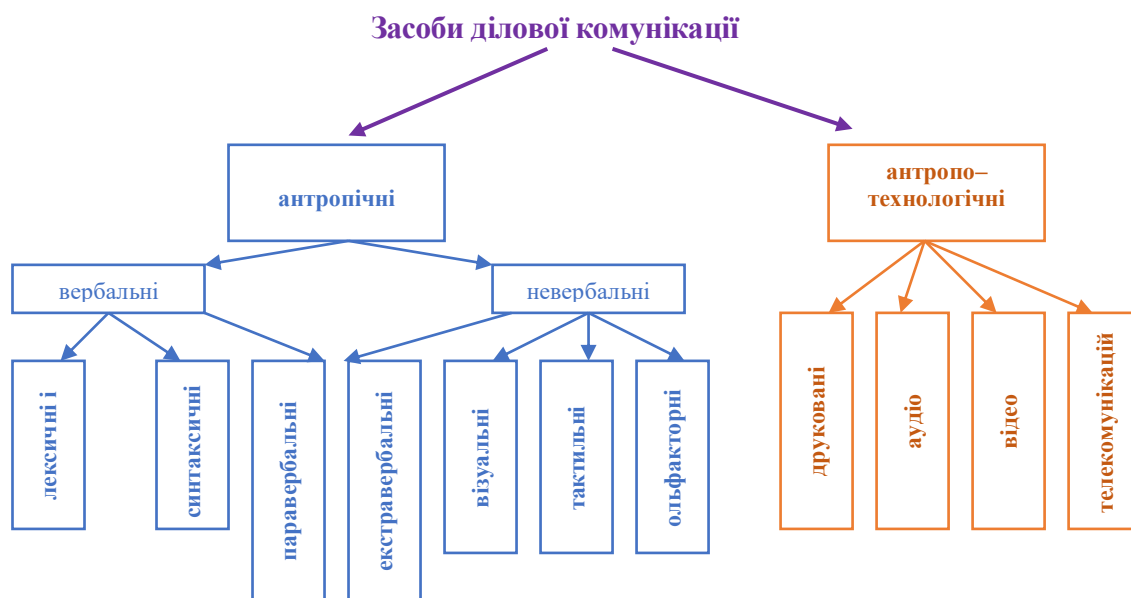


Рис. 2. 4 – Засоби ділової комунікації

Антропічними засобами ділової комунікації виступають знакові і символічні системи ділової комунікації, що розрізняються як невербальні і вербальні.

Вербальні (мовні, словесні) засоби ділової комунікації відбивають її сутнісну логіко-смыслову канву і здійснюються за допомогою мови як універсального засобу комунікації. У свою чергу мовлення розуміється як природна звукова мова, тобто система фонетичних знаків, що включає два принципи – лексичний і синтаксичний (різні мовні конструкції, фразеологізми, характерні для офіційного ділового стилю мови). Окрім професійної мови, яка вимагає граничної точності, в діловій комунікації може бути присутнім і розмовна лексика, різного роду мовні шаблони, емоційно-забарвлені неологізми, метафори. Вони виконують передусім цільову комунікативну функцію в спонтанно виникаючих діалогах, бесідах ділових партнерів.

Паралінгвістичні і екстралінгвістичні засоби ділової комунікації по суті служать доповненням вербальної комунікації. Паравербальні сигнали, що становлять основу паралінгвістичної системи, характеризують тональність голосу ділового партнера, його діапазон і тембр, логічні і фразові наголоси. Екстралінгвістична система характеризує темп мовлення ділового партнера, включення в нього пауз, покашлювання, сміху, елементів плачу тощо.

До *невербальних* відносяться образні (немовні) системи ділової комунікації, що влітаються в канву міжособової комунікації ділових партнерів і фактично служать їй природним фоном і доповненням мовної (вербальної) комунікації. Через систему невербальних сигналів транслюється інформація про емоції і почуття ділових партнерів, їхні емоційні реакції і емоційні стани, що й формує фон ділової комунікації.

Невербальні засоби комунікації включають наступні складові:

➤ візуальні – це жести (кінесика), міміка, пози (пантоміміка), шкірні реакції (почервоніння, збліднення, потовиділення), просторово-часова організація спілкування (проксеміка), контакт очима;

➤ тактильні (такесика) – це дотики, потиск руки, обійми, поцілунок;

➤ ольфакторні – це приємні і неприємні запахи довкілля (штучні і природні запахи людини).

Вербальні і невербальні засоби комунікацій не обов'язково виключають одне одного. Як правило, інтерпретація одержувачем послання будується не лише на словах, але і на таких елементах, як жести і вирази особи, які супроводжують слова іншої сторони.

Антропо-технологічні засоби ділової комунікації. Поряд із такими традиційними технічними засобами ділової комунікації, як друкарські (періодичні видання, газети, журнали), аудіо- (радіо, телефон) та відеозасоби (телебачення, кіно- та відеопродукція) в ХХІ столітті ми повною мірою відчули на собі дію сучасних телекомунікаційних засобів, що надали нові можливості для зв'язку і спілкування людей, зокрема й у діловій сфері, як між собою, так і із всесвітньою базою даних, що в результаті докорінно змінило наше життя.

Сьогодні ділова комунікація здійснюється завдяки різноманітним засобам електронного зв'язку. За допомогою мережевої системи електронної пошти, використовується одна або декілька інформаційних служб для контактів з партнерами і факсимільні повідомлення для зв'язку з людьми і фірмами, які не мають підключення до електронної пошти.

Електронна пошта (E-mail) базується на мережевому використанні комп'ютерів. Дозволяє користувачеві отримувати, зберігати і відправляти повідомлення своїх партнерів мережею через односпрямований зв'язок або двосторонній (багатократний процес відправки і прийняття повідомлень електронною поштою). Надає різні можливості залежно від програмного забезпечення, що використовується. Наприклад, щоб відправлене повідомлення стало доступним усім користувачам електронної пошти, його поміщають на комп'ютерну дошку оголошень. Також можна відправити послання з повідомленням про його отримання адресатом.

Потенціал сучасної електронної пошти не обмежений вказаними специфіками. Організація, яка ухвалює рішення щодо впровадження електронної пошти, може придбати власне технічне і програмне забезпечення і створити власну локальну мережу комп'ютерів, що реалізує функцію електронної пошти. З іншого боку, можна придбати послугу використання електронної пошти, що надається спеціалізованими організаціями зв'язку.

Аудіопошта є системою зв'язку для передачі повідомлень голосом. Вона нагадує електронну пошту, де замість набору повідомлення на клавіатурі комп'ютера відбувається його передача за допомогою телефону, так само здійснюється і отримання інформації. Ця система включає спеціальний пристрій для перетворення аудіосигналів у цифровий код і навпаки, а також комп'ютер для зберігання аудіоповідомлень у цифровій формі.

Реалізація аудіопошти відбувається також у мережі, ефективно використовується для групового вирішення проблем в організації. Для цього

відправник додатково вказує список одержувачів, яким призначено повідомлення. Система самостійно обдзвонює вказаних співробітників (потенційних одержувачів інформації) і передає їм необхідне повідомлення. Головна перевага аудіопошти, в порівнянні з електронною, в її простоті – немає необхідності введення даних з клавіатури при її використанні.

Ділові комунікації забезпечуються також завдяки використанню мережевих телекомунікаційних засобів, якими виступають, передусім, комп'ютер.

Факсимільний зв'язок заснований на використанні факс-апарату, здатного читати документ на одному кінці комунікаційного каналу і відтворювати його зображення на іншому. Факсимільний зв'язок робить свій внесок в ухвалення рішень завдяки швидкої і легкої розсилки документів учасникам робочої групи, незалежно від їхнього місцезнаходження.

Відеотекст заснований на використанні комп'ютера для отримання відображення текстових і графічних даних на екрані монітора. Для компаній, що ухвалюють рішення щодо використання відеотексту, є три можливості отримання інформації у формі відеотексту: створення файлів відеотексту на власних комп'ютерах; укладення договору зі спеціалізованою компанією на отримання доступу до розроблених нею файлів відеотексту (файли, спеціально призначені для продажу, можуть зберігатися на серверах компанії, що здійснює подібні послуги, або надаватися клієнтові на магнітних або оптичних дисках); укладення договору з іншими компаніями на отримання доступу до їхніх файлів відеотексту.

Нині популярним стає обмін каталогами і цінниками (прайс-листами) продукції між компаніями у формі відеотексту. Послуги компаній, що працюють у сфері продажу відеотексту, починають конкурувати з друкарською продукцією (газетами, журналами тощо). Так, актуальним стає замовлення поточних зведень біржової інформації, газети або журналу у формі відеотексту.

Незалежно від профілю діяльності, в організації з часом накопичується настільки багато документів, що їхнє зберігання навіть у формі файлів причиняє серйозні проблеми. Тому ефективним вважається зберігання не самого документу, а його образу (зображення) в цифровій формі.

Зберігання зображень (англ. *imaging*) – перспективна офісна технологія, заснована на використанні спеціального пристрою, – оптичного розпізнавача образів, що дозволяє перетворювати зображення документу або фільму на цифровий вигляд для подальшого зберігання в зовнішній пам'яті комп'ютера. Збережене в цифровому форматі зображення у будь-який момент може бути виведене в його реальному вигляді на екран або принтер. Для зберігання зображень використовуються оптичні диски, що мають величезні місткості. Ідея зберігання зображень не нова. Так, раніше для цього використовувалися мікрофільми і мікрофіші. Ця технологія з'явилася завдяки створенню оптичного диска в комбінації з цифровим записом зображення.

Інтернет – це порівняно новий засіб ділової комунікації, що динамічно розвивається. Це – глобальний віртуальний електронний ринок, що не має жодних територіальних або часових обмежень у вигляді середовища або засобів

для здійснення бізнес–комунікацій. З цієї точки зору мережі Інтернет як каналу комунікацій властиві наступні характерні особливості.

Як нетрадиційний засіб і канал комунікації, Інтернет характеризується *відсутністю централізованої організаційної структури*. Саме це обумовлює відсутність у мережі цензури і випадкове розповсюдження інформації, на кшталт поширення анекдотів і чуток.

Також цей канал характеризується *швидкістю поширення інформації*. Так, повідомлення, що з'явилося на інформаційному сайті, може бути миттєво розмножене мережевими виданнями, а потім навіть друкарськими. Саме ця особливість Інтернету уможливує створення і самостійне поширення повідомлення без значних матеріальних витрат на його підтримку.

Інтернет як засіб ділової комунікації уможливує *фокусування на конкретну вузькопрофільну цільову аудиторію*; іноді навіть ураховуються індивідуальні особливості і характеристики кожного відвідувача (наприклад, при використанні мережевої розсилки). Завдяки можливості виокремити цільову аудиторію, комунікація здійснюється максимально ефективно і швидше досягає своєї мети.

Якщо розглядати комунікативний аспект, то комунікація відбувається краще, якщо є чітке уявлення про реципієнта, зокрема, щодо його переконань, знань, цінностей, можливої реакції на відправлене йому повідомлення. Щоб переконати реципієнта і уникнути комунікаційних бар'єрів, потрібно уявляти, кому повідомлення адресоване. Це допоможе створити успішне ключове повідомлення і вибрати відповідний канал комунікації. Іншими словами, реалізується механізм таргетинга (*targeting*, від англ. *target group* – «цільова група») – дії на цільову аудиторію шляхом виокремлення з усієї наявної тільки тієї її частини, яка задовольняє заданим критеріям.

Узагальнюючи дані різних досліджень з вивчення Інтернет-аудиторій, зазначимо, що великий відсоток аудиторії мережі складають активні верстви населення, які беруть участь у процесі ухвалення рішень.

Комунікація в Інтернеті *інтерактивна*, що означає можливість вступати в прямий діалог з аудиторією, а також те, що представники цієї аудиторії також можуть спілкуватися між собою. Зворотний зв'язок уможливує адекватний аналіз наявної ситуації і відповідне своєчасне реагування.

2. 4. Традиційні форми ділових комунікацій

Ділова комунікація різноманітна не лише за засобами, але й за своїми формами. Форма ділової комунікації виступає найважливішим структурним елементом ділової комунікації. Вона характеризує спосіб реалізації процесу ділової комунікації. Один і той же інформаційний зміст ділової комунікації може бути реалізований різними способами комунікації і спільної діяльності ділових партнерів.

До традиційних форм ділових комунікацій організації відносяться наради, офіційні і протокольні заходи, зустрічі, прийоми, бесіди, виступи, письмові документи тощо. Усі ці способи є різними формами ділової комунікації.

Наприклад, обговорення освітнього або фінансового проєкту може відбуватися у формі ділової бесіди або ділової наради чи ділових переговорів.

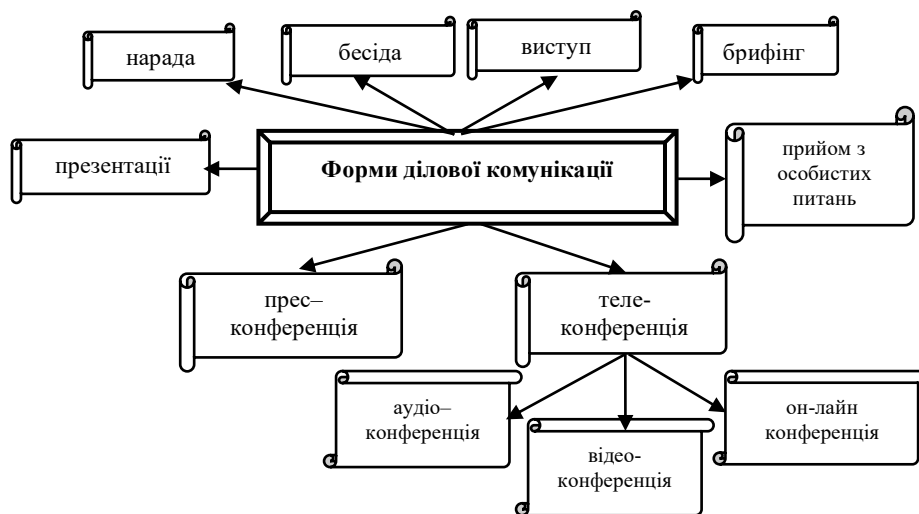


Рис. 2. 5 – Форми ділових комунікацій

Оптимальною вважається така форма ділової комунікації, що відповідає цілям найбільш ефективної реалізації її інформаційного змісту. Іншими поширеними формами ділових комунікацій виступають наступні.

Прес-конференція – ексклюзивний виклад інформації з правом її публікації, з розкриттям або без розкриття (закрита прес-конференція) її джерела.

Як особлива форма ділової комунікації прес-конференція застосовується при необхідності ознайомити громадськість з точкою зору підприємства, організації щодо певної соціально значущої проблеми.

Прес-конференція може відбуватися з метою створення позитивного корпоративного іміджу і виступає одним із важливих напрямів діяльності публік рілейшнз (функції сучасного менеджменту) щодо створення сприятливої для успіху організації зовнішнього соціально-психологічного середовища. Позитивний корпоративний імідж украй потрібний для сталого позиціонування у діловому світі. Тому багато відомих бізнес-організацій постійно працюють із засобами масової інформації, зокрема у формі прес-конференції, тим самим впливаючи на характер громадської думки.

Особливість прес-конференції як форми ділової комунікації полягає в тому, що вона організовується як нетривала офіційна зустріч (не більше години) з представниками засобів масової інформації. Її комунікативна структура включає провідного комунікатора (доповідача або промовця із заявою від організації), експертів і представників преси, телебачення, радіо, що беруть участь у прес-конференції як суб'єкти комунікації.

На відміну від ділової бесіди і ділової наради на прес-конференції, значно зростає інтенсивність вербальних комунікацій, передусім пов'язаних із постановкою і формулюванням питань (відкритих, закритих, альтернативних) і відповідей на ці питання. Тим самим актуалізуються такі атрибути вербальної комунікації, як

ясність, спрямованість, наочність, ритмічність, допустима відкритість, професіоналізм і поважне ставлення до усіх учасників прес-конференції.

Емоційний фон прес-конференції значною мірою визначається емоційно-чуттєвим настроєм ведучого прес-конференції, його умінням коректно відповідати на «провокаційні» питання і зберігати стриманість і люб'язність у гострих ситуаціях.

Телеконференція передбачає три типи конференцій: аудіо-, відео- і комп'ютерна.

Аудіоконференція є голосовим спілкуванням за допомогою використання системи комунікацій, комп'ютерних технологій або телефону декількох осіб, які знаходяться в різних географічних точках.

Технічним засобом реалізації аудіоконференції є телефонний зв'язок, оснащений додатковими пристроями для взаємодії мінімум двох учасників, при цьому наявність комп'ютера не обов'язкова. Використання аудіоконференції полегшує ухвалення тих або інших рішень. Аудіоконференції дозволяють уникнути зайвих витрат на відрядження.

Відеоконференція – система з двосторонньою передачею відеозображень. Проведення відеоконференцій здійснюється без застосування комп'ютера. За допомогою відеоапаратури одночасно з телевізійним зображенням передається звуковий супровід. У процесі відеоконференції її учасники, віддалені одне від одного на значну відстань, можуть бачити на телевізійному екрані себе і інших учасників. Відеоконференції дозволяють мінімізувати транспортні витрати. Водночас, цей тип зв'язку дозволяє залучити до вирішення проблем максимальну кількість менеджерів і інших співробітників, територіально віддалених від головного офісу.

Найбільш популярні три конфігурації побудови відеоконференцій:

- односторонній відео- і аудіозв'язок (сигнали йдуть тільки в одному напрямі, наприклад, від керівника проєкту до виконавців);
- односторонній відео- і двосторонній аудіозв'язок (дає можливість учасникам конференції, що приймають відеозображення, обмінюватися аудіоінформацією, відеосигналом, що передається учасником);
- двосторонній відео- і аудіозв'язок (зв'язок між усіма учасниками конференції).

Комп'ютерні конференції засновані на застосуванні комп'ютерних систем для обміну інформацією між співробітниками, що вирішують певну проблему. Перевага цієї технології в тому, що кількість учасників комп'ютерної конференції може бути у багато разів більше, ніж аудіо- і відеоконференцій.

Брифінг (від англ. *briefing, brief* – короткий) – спеціально підготовлена урядовими структурами, міжнародними організаціями, комерційними структурами зустріч із журналістами з метою повідомлення важливої інформації з певного питання.

Зазвичай на брифінгу офіційні особи пропонують короткий виступ для представників ЗМІ про важливу подію, коментують розвиток ситуації, повідомляють про досягнуті результати. На відміну від прес-конференції тут відсутня презентаційна складова. Ставити питання в процесі брифінгу, як правило, не прийнято. Брифінги можуть проводитися в ході семінарів,

конференцій, з'їздів і інших офіційних заходів. Брифінгом також називають першу зустріч між виконавцем і замовником маркетингового дослідження.

Презентація (від лат. *praesentatio* – представлення, пред'явлення) – спеціалізована форма ділової комунікації у сучасній діловій практиці, сутністю якої виступає офіційне представлення колу запрошених осіб організації (підприємства, корпорації) і її продукту (товару, послуги) на внутрішньому або міжнародному ринку з рекламно-комерційними цілями з метою отримання покупців своєї продукції.

За сучасних ринкових умов презентація стає необхідним чинником закріплення на ринку послуг і товарів. При її успішному проведенні імідж і престиж фірми стають привабливішими і сприяють успішному укладенню договорів і контрактів. На презентації, як правило, присутні зацікавлені групи, преса, представники бізнесу.

Структура презентації може мінятися залежно від її спрямованості, але основні елементи, що становлять її алгоритм, базовий рівень, постійні: короткі виступи ведучого презентації, експертів, керівників фірми; відповіді на питання запрошених потенційних партнерів; демонстрація товарів або послуг; вручення сувенірів і рекламних подарунків із символікою фірми; завершення презентації, що може супроводжуватися фуршетом, банкетом, концертом. Тривалість презентації зазвичай не перевищують двох годин.

Рівень позитивної комунікативності на презентації детермінується переважно виступом ведучого, який за допомогою різного роду психотехнічних прийомів, візуальних технічних засобів визначає емоційно-афектну спрямованість комунікативних контактів.

Там, де виникає необхідність (наприклад, при демонстрації складних технічних приладів, промислового устаткування), використовується прийом залучення потенційних партнерів в операціональні дії і здійснюється аналіз їхніх пропозицій і потреб. Типи презентації визначаються її основними завданнями, цілями, способами проведення.

Прийом з особистих питань – процес внутрішньоорганізаційної або зовнішньоорганізаційної комунікації керівництва організації з метою з'ясування неслужбових питань і оперативного вирішення актуальних проблем на основі якісного і своєчасного розгляду звернень заявників. Прийому з особистих питань, як правило, передують попередня реєстрація відвідувачів.

2. 5. Діалог і дискусія як базові форми ділових комунікацій

Найбільш загальною формою ділових комунікацій виступають діалог і *дискусія* (від лат. *discussio* – розгляд, дослідження) як публічне обговорення якого-небудь спірного питання, проблеми.

Двома найважливішими характеристиками дискусії, що відрізняють її від інших видів суперечки, є *публічність* (наявність аудиторії) і *аргументованість*. Обговорюючи спірну (дискусійну) проблему, кожна сторона, опонуючи думці співрозмовника, аргументує свою позицію. Дискусія є різновидом суперечки як словесного змагання.

Діалог (від грец. *διάλογος* – розмова, бесіда між двома особами) – тип мовленнєвої комунікації, що здійснюється у вигляді словесного обміну репліками між двома, трьома і великим числом взаємодіючих співрозмовників.

У *вузькому сенсі* – двосторонній обмін інформацією між людьми як публічно, так і за допомогою засобів масової інформації. У *більш широкому* – горизонтальна передача інформації, у процесі якої комунікатор і одержувач беруть рівноправну участь.

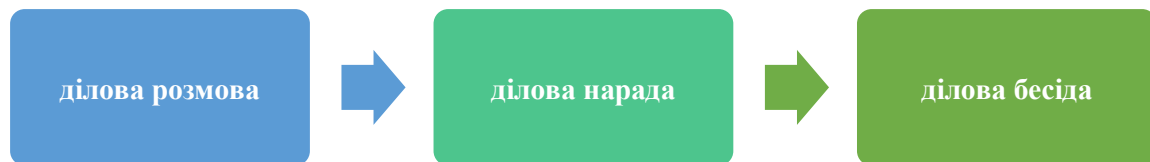


Рис. 2. 6 – Різновиди діалогу

Ділова розмова – контакт людей в усній формі з приводу ділової діяльності і її різних аспектів: виробничого, творчого і інших напрямів. Не обов'язково здійснюється за допомогою особистої комунікації. Можуть застосовуватися і технічні засоби, наприклад телефон, Інтернет, відеотехніка тощо.

Ділова розмова обов'язково має предмет, що стосується певної ситуації у виробничій, управлінській або іншій сфері. Як правило, одна із сторін комунікації звертається до іншої за інформацією, що цікавить її з того або іншого питання. В свою чергу інша сторона надає таку інформацію у міру можливостей.

Ділова розмова повинна мати кінцеву мету. За її підсумками виробляється ухвалення рішення або досягаються угоди, домовленості. Також здійснюються заздалегідь обговорені і узгоджені дії.

Ділова нарада – форма організованої, цілеспрямованої взаємодії, пов'язана з ухваленням рішень групою зацікавлених осіб. Народи обіймають значну частину робочого часу менеджера. Відповідно такі особливості групової поведінки, як розподіл ролей у групі, стосунки між членами групи, груповий тиск серйозно впливають на характер виступів учасників наради і її результати. Теорія управління визначає ділову нарада як форму організованої, цілеспрямованої взаємодії керівника з колективом за допомогою обміну думками.

Проведення нарад доцільно за умов, якщо необхідно: повідомити про організаційні зміни; удосконалити вже прийняті рішення або досягти згоди задля вирішення проблеми шляхом залучення співробітників до її обговорення; використовувати наради для професійного зростання співробітників. Водночас, проведення нарад недоцільно, якщо: інформація може бути поширена у письмовій формі або усно; рішення вже прийняте; потрібне індивідуальне або групове навчання; на нараді не можуть бути присутніми ключові особи; немає реального порядку денного; час і наявна інформація неадекватні.

Успіх наради залежить не лише від поставленої мети, але і від того, наскільки її учасники приходять до розуміння завдання. Ретельне планування таких елементів, як цілі, склад учасників, порядок денний і місце проведення – запорука її продуктивності.

На етапі визначення мети важливо продумати, чи дійсно вимагається ухвалення групового рішення. Досвід свідчить, що вирішення проблем групою доцільно у наступних випадках:

- коли проблема є швидше складною, ніж простою, а вірогідність того, що одна людина має усю інформацію, необхідну для вирішення, невелика;
- має місце розумний розподіл відповідальності за вирішення цієї проблеми;
- бажані також і потенційні рішення, а не тільки одне;
- керівник бажає, щоб підлеглі відчули себе частиною демократичного процесу або хоче отримати їхню довіру;
- членам групи необхідно краще узнати одне одного.

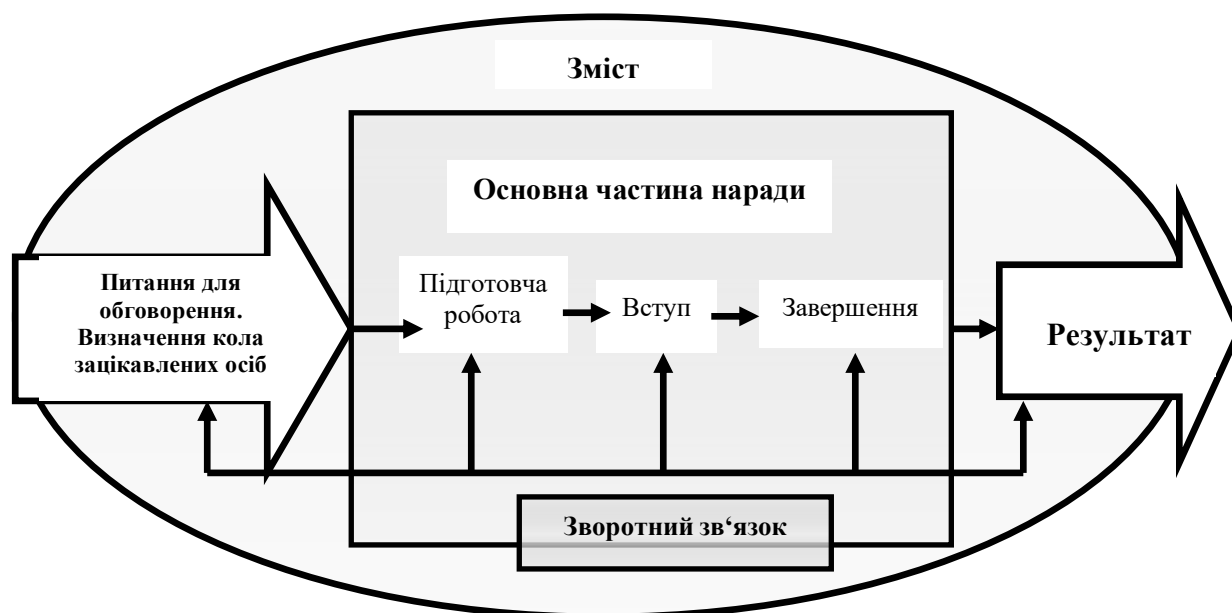


Рис. 2. 7 – Структура ділової наради

Ефективність нарад залежить від керівництва ними. На усіх етапах наради необхідно впливати на учасників з тим, щоб вони ототожнювали себе з наявною проблемою і прагнули її рішення. Завдяки цьому виникає відверта і доброзичлива конструктивно-критична атмосфера, що сприяє зміцненню довіри. І навпаки, нечітко сформульована мета наради і не обґрунтована необхідність її проведення; безвідповідальне ставлення учасників наради до своїх обов'язків; безапеляційний виклад керівником своєї позиції, що виключає розгортання творчої дискусії – усе це знижує ефективність наради.

Уникнути цих помилок дозволить урахування *наступних рекомендацій*:

- забезпечення початку роботи наради в точно призначений час, представлення учасників, оголошення порядку денного і виклад предмета і мети наради;
- чіткий і зрозумілий усім присутнім виклад проблеми, постановка питань, виокремлення основних моментів задля виникнення на нараді творчої дискусії;

➤ ретельна фіксація виступів учасників наради із зазначенням перешкод і шляхів їхнього подолання, при цьому дотичні до цього питання, вимоги, аргументи, альтернативні рішення слід формулювати так, щоб спонукати учасників до розбору цієї проблеми і пошуків шляхів вирішення;

➤ прагнення досягнення мети наради з позиції економії часу;

➤ коректне переривання тих виступів, які повторюють у загальних рисах вже викладені факти, мають нераціональний, суперечливий і поверхневий характер або позбавлені конкретності;

➤ періодичні узагальнення вже досягнутого, чітке формулювання завдань, які ще належить вирішити, негайне з'ясування усіх непорозумінь, що виникають між учасниками наради;

➤ узагальнення результатів на заключному етапі наради, визначення завдань, що витікають з нього, зазначення осіб, відповідальних за їхнє виконання, подяка співробітникам за участь у роботі наради.

Різноманітність підходів до вивчення проблеми ділових нарад зумовлює розмаїття їхньої типології. Так, ділові наради можна класифікувати за наступними критеріями:

➤ приналежність до сфери громадського життя: ділові адміністративні, наукові або науково-технічні (семінари, симпозиуми, конференції, з'їзди), збори і засідання політичних, профспілкових і інших громадських організацій, об'єднані наради;

➤ масштаб залучення учасників: міжнародні, республіканські, галузеві, регіональні, обласні, міські, районні, внутрішні (у рамках однієї організації або її підрозділів);

➤ місце проведення: місцеві, виїзні;

➤ періодичність проведення: регулярні, постійно діючі (збираються періодично, але без наявної регулярності);

➤ кількість учасників: у вузькому складі (до 5 осіб), у розширеному (до 20 осіб), показові (більше 20 осіб).

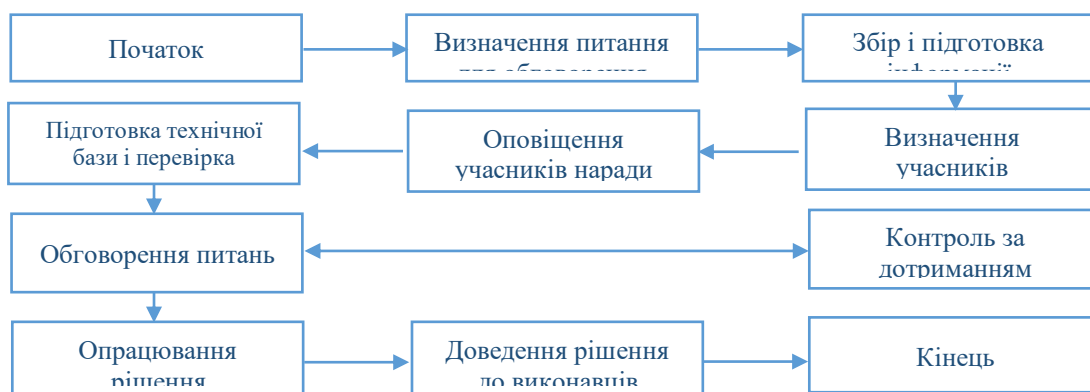


Рис. 2. 8 – Технологічна схема підготовки і проведення наради

Особливу увагу слід приділити підготовчій роботі: її якість значною мірою визначає успіх наради. Вищенаведена схема (рис. 2. 8) відбиває ключові елементи підготовки до наради, жодним з них не можна нехтувати

Ділові наради можуть також класифікуватися за тематикою питань

порядку денного, за формою проведення, за основним завданням. Останні, в свою чергу, поділяються на інструктивні, оперативні (диспетчерські), проблемні.

Цілі *інструктивних* нарад – передача необхідних відомостей і розпоряджень зверху вниз за схемою управління задля оперативного виконання. До відома учасників наради доводяться ухвалені керівником організації рішення, розподіляються завдання з відповідним інструктажем, роз'яснюються проблемні питання, визначаються терміни і способи виконання доручень.

Цілі *оперативних* (диспетчерських) нарад – отримання інформації про поточний стан справ. На відміну від інструктивних нарад інформація поступає знизу до верху за схемою управління. Учасники такої наради повідомляють дані про хід роботи на місцях. Оперативні наради проводяться регулярно, завжди в один і той же час. Список учасників постійний, спеціального порядку денного немає, вони присвячуються невідкладним завданням поточного і наступних 2–3 днів.

Цілі *проблемних* нарад – пошук найкращих рішень певної проблеми в найкоротші терміни. Причому оптимальне рішення можна отримати завдяки застосуванню наступних способів:

- знаходження рішення без попередньої підготовки можливих рішень на основі обговорення усіх пропозицій, внесених учасниками в ході засідання;
- вибір оптимального рішення з двох або декількох варіантів, заздалегідь підготовлених до обговорення;
- ухвалення рішення, знайденого керівником до засідання, за допомогою переконання тих, що сумніваються в його правильності.

Проблемна нарада може включати таку форму групового ухвалення рішень, як дискусія, що передбачає аргументоване спілкування з метою пошуку істини шляхом усебічного зіставлення різних думок.

Суть дій у дискусії полягає в захисті або спростуванні тези. Нагадаємо, що при висуненні тези учасники дискусії зобов'язані дотримувати низки правил: теза має бути чітко сформульована і ясна опонентові, повинна залишатися незмінною в ході усього діалогу і не має містити в собі логічних протиріч.

Таблиця 2. 1 – Завдання керівника щодо учасників наради

<i>Завдання учасників наради в цілому</i>	<i>Завдання кожного учасника</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ підтримувати високий рівень активності усієї групи; ➤ зіставити різні думки, виокремити протиріччя, спірні питання і сформулювати протиріччя як проблему; ➤ підтримувати ділову атмосферу, не допускати особистої конфронтації учасників, запобігати некоректним діям; ➤ допомогти групі досягти узгодженої думки. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ приділяти увагу кожному учасникові ➤ активізувати пасивних учасників; ➤ зазначити внесок кожного в загальний підсумок, подякувати усіх членів групи за участь у дискусії.

Використання дискусії в проблемній нараді ставить перед керівником групи три взаємозв'язаних завдання: щодо проблеми, щодо групи учасників дискусії, щодо кожного окремого учасника (див. табл. 2. 1).

Відповідно до цього функції організатора дискусії визначаються типом завдань, що вирішуються:

➤сформулювати мету і тему дискусії, стежити за регламентом, направляти дискусію в русло наміченої мети;

➤зібрати максимум пропозицій з проблеми обговорення, прагнути освітити усі її аспекти; проаналізувати пропозиції і думки, що надходять;

➤підбити підсумки дискусії, зіставити її цілі з отриманими результатами.

Ділова нарада є формою групової діяльності; відповідно чинники, що визначають її ефективність, пов'язані, передусім, з умінням організувати роботу групи і управляти груповою поведінкою.

На відміну від ділової бесіди, коли співрозмовники повинні зважати на особливості партнера, мотиви, мовні характеристики одне одного, мовленнєва поведінка учасників ділової наради багато в чому знеособлена, підпорядкована інтересам і очікуванням тієї групи, представниками якої вони себе вважають.

В управлінській практиці наради зазвичай веде керівник, виконуючи три ролі одночасно: він є і осереддям влади, і організатором процесу обговорення, і несе відповідальність за результати наради.

З метою запобігання зниження ефективності ділової наради розроблено *метод фасилітації* – використання третьої, нейтральної сторони, що неупереджено ставиться до питання, що обговорюється. Тим самим підвищується вірогідність вироблення взаємоприйнятної угоди. *Фасилітатор* – фахівець з організації процесу взаємодії учасників наради.

Цей метод може бути корисним при проведенні відкритих зустрічей, семінарів і слухань; нарад з обміну інформацією між конфліктуючими сторонами; з пошуку спільного вирішення спірних питань або конфліктів, зустрічей, спрямованих на створення команди або для встановлення відносин партнерства; при проведенні внутрішньоорганізаційних і багатосторонніх зустрічей, коли ситуація, в якій один з учасників має більшу владу, ніж інші, що сприймається дещо хворобливо.

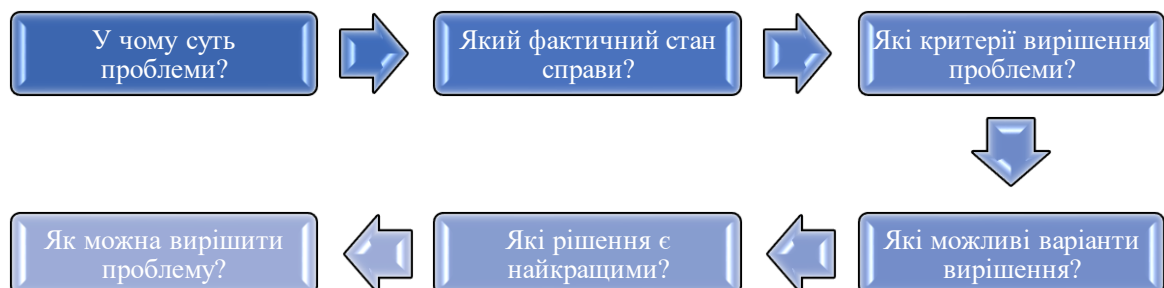


Рис. 2. 9 – Схема ухвалення групового рішення

На нараді фасилітатор часто працює разом з рекодером – особою, яка веде запис того, що відбувається. Ці записи іноді визначають як «групову пам'ять». Вони запобігають втраті ідей або інформації, а також створюють відчуття

реального просування в обговоренні питання. Узагальнюючи, можна сказати, що фасилітаторство підвищує вірогідність вироблення взаємоприйнятної угоди.

Ділова бесіда суттєво відрізняється від ділової розмови. Це – розмова переважно між двома співрозмовниками. Відповідно, її учасники можуть і повинні брати до уваги специфічні особливості особи, мотивів, мовленнєвих характеристик одне одного. Тобто спілкування носить багато в чому міжособовий характер і передбачає різноманітні способи мовленнєвої і немовленнєвої взаємодії партнерів.

Теорія управління розглядає ділову бесіду як вид ділової комунікації, як спеціально організовану предметну розмову, службове вирішення управлінських завдань. На відміну від ділових переговорів, які значно жорсткіше структуровані і, як правило, ведуться між представниками різних організацій (чи підрозділів однієї організації), ділова бесіда, хоча завжди має конкретний предмет, більш особистісно орієнтована і частіше відбувається між представниками однієї організації.

До *цілей*, що вимагають проведення ділової бесіди, можна віднести наступні. По-перше, прагнення одного співрозмовника за допомогою слова зробити певний вплив на іншого, спонукати іншу людину або групу до дії, з тим, щоб змінити існуючу ділову ситуацію або ділові стосунки. Іншими словами, створити нову ділову ситуацію або нові ділові стосунки між учасниками бесіди. По-друге, необхідність вироблення керівником відповідних рішень на підставі аналізу думок і висловлювань співробітників.

Порівняно з іншими видами мовленнєвої комунікації ділова бесіда має такі переваги: оперативність реагування на висловлювання співрозмовників, що сприяє досягненню цілей; підвищення компетентності керівника завдяки урахуванню, критичній перевірці і оцінці думок, пропозицій, ідей, заперечень і критичних зауважень, що висловлені протягом бесіди; можливість гнучкішого, диференційованого підходу до предмета обговорення унаслідок розуміння контексту проведення бесіди, а також цілей кожної із сторін.

Ділова бесіда завдяки ефекту зворотного зв'язку, який найяскравіше виявляється саме в безпосередній міжособовій взаємодії, дозволяє керівникові реагувати на думки партнера щодо конкретної ситуації, тобто з урахуванням мети, предмета і інтересів партнерів.

При проведенні ділових бесід бажано дотримуватися правил ефективної мовної комунікації на основі наступних важливих *принципів*:

- усвідомлення рівня співрозмовника, урахування змісту завдань, його повноважень, сфери відповідальності, життєвого і професійного досвіду, інтересів, особливостей його мислення і мовлення;

- раціональна організація процесу бесіди, що передусім означає короткий виклад співрозмовниками змісту інформації з теми, що обговорюється, оскільки розлогий виклад і надлишкова інформація ускладнюють засвоєння найістотнішого;

- бесіда – не монолог, а діалог, двостороннє спілкування, метою якого є або прагнення краще зрозуміти характер проблеми, що виникла або дія на одного із співрозмовників з урахуванням його інтересів і думки з наявного питання.

Тому необхідно так формулювати питання, визначення, оцінки, щоб вони спонукали співрозмовника висловити своє ставлення до викладеної думки.

Оскільки діалог контролює той, що запитує, за допомогою питань можливо спрямувати процес передачі інформації у відповідне плану і побажанням русло; перехопити і утримати ініціативу в бесіді; активізувати співрозмовника, переходячи тим самим від монологу до діалогу; дати можливість співрозмовникові виявити себе. Отже, уміння ставити питання стає ключовим інструментом для швидкого і точного отримання необхідної інформації.

За критерієм мети і методів ведення розмови можна виокремити як самостійні такі *види ділової бесіди*: співбесіда при прийомі на роботу, співбесіда при звільненні з роботи, проблемні і дисциплінарні бесіди.

Бесіда при прийомі на роботу носить характер «приймального» інтерв'ю, основна мета якого – оцінити ділові якості претендента. По суті, вона зводиться до декількох базових питань і відповідей на них. Форма питань може варіюватися, але їхній зміст спрямований на отримання інформації, яку можна згрупувати в наступні блоки: хто така є людина, що звернулася із заявою про прийом на роботу; чому вона шукає роботу; які її сильні і слабкі сторони; які її погляди на ефективне керівництво (інакше кажучи, її уявлення про «доброго начальника»); що вона вважає найбільш вагомими своїми досягненнями; на яку зарплату вона розраховує.

Бесіда при звільненні з роботи має два різновиди: ситуацію незапланованого, добровільного уходу співробітника і ситуацію, коли працівника доводиться звільняти або скорочувати.

У першому випадку в ході такої бесіди необхідно виявити істинну причину звільнення, його мотиви: чи це викликано незадоволенням виробничим процесом, неповагою, образою або іншими причинами. Необхідність проведення такої співбесіди обумовлена опікуванням керівника щодо покращення управлінської діяльності на різних рівнях управління.

Для цього корисно ставити питання, пов'язані зі змістом, об'ємом, умовами виконання працівником виробничих завдань, з'ясуванням його оцінки таких завдань і умов їхнього виконання. Слід дізнатися, що не подобалося співробітникові в його роботі і, навпаки, що задовольняло. Працівники, які залишають організацію за власним бажанням, як правило, щирі у своїх зауваженнях і побажаннях і діляться інформацією, яка може поліпшити умови тих, хто залишається.

Інакше відбуваються бесіди з працівником, якого доводиться звільняти. Процедура звільнення за рішенням керівництва конче важка для усіх її учасників. У спеціальній літературі вона дістала назву прощальної розмови. Ця процедура спирається на знання специфіки такої розмови і на володіння технікою її проведення.

Так, прощальна розмова ніколи не призначається перед вихідними днями або святами. Її не слід проводити безпосередньо на робочому місці того, що звільняється або в приміщенні, де працює велика кількість народу. Вона не повинна тривати більше 20 хвилин, оскільки працівник, що переживає неприємну звістку, не в змозі уважно слухати і обмірковувати різні подробиці,

які викладає йому керівник.

Якщо керівникові належить докоряти працівникові в порушенні дисципліни або говорити про інші порушення, то це має бути точним і коректним викладенням фактів з тим, щоб не дати тому, хто звільняється, підстав сумніватися щодо справедливості висловлених докорів.

Проблемні і дисциплінарні бесіди зумовлені збоями в діяльності співробітника і необхідністю критичної оцінки його роботи, або фактами порушення дисципліни. В процесі підготовки проблемної бесіди керівник повинен заздалегідь відповісти на питання про сенс, мету, результати, засоби і методи вирішення проблеми, прагнучи того, щоб упродовж бесіди підлеглий прийняв позицію керівництва.

При цьому існують певні правила, що дозволяють уникнути бесіди у формі «рознесення» і провести її з конструктивними результатами, зокрема:

- отримати необхідні відомості про співробітника і його роботу;
- побудувати бесіду, дотримуючи наступну черговість у повідомленні інформації: повідомлення, що містить позитивну інформацію про діяльність співробітника; повідомлення критичного характеру; повідомлення похвально-повчального характеру;
- бути конкретним і уникати нечіткості (зворотів на кшталт «Ви зробили не те, що треба», «Ви не виконали завдання» тощо);
- критикувати виконання завдання, а не особу.

Дотримання цих правил допомагає створити позитивний емоційний фон, який дозволить провести неприємну частину розмови конструктивно, не викликаючи непотрібної ворожості з боку співробітника, не примушуючи його займати оборонну позицію.

Проведення бесіди передбачає наявність ряду обов'язкових *етапів*: підготовчий етап; початок бесіди; обговорення проблеми; ухвалення рішення; завершення бесіди.

➤ *Підготовчий етап.* В період підготовки до майбутньої бесіди необхідно продумати питання її доцільності, умови і час її проведення, підготувати необхідні матеріали і документи.

➤ *Початок бесіди.* Завдання, які вирішуються на початку бесіди, пов'язані передусім зі встановленням контакту із співрозмовником, створенням атмосфери взаєморозуміння, пробудженням інтересу до розмови. Саме від перших фраз кожного учасника зустрічі залежить їхнє подальше ставлення до предмета розмови і свого співрозмовника як особистості.

➤ *Основна частина бесіди* націлена на збір і оцінку інформації з проблеми; виявлення мотивів і цілей співрозмовника; передачу запланованої інформації. Успішному проведенню цієї фази сприяє володіння технікою постановки питань, методами активного слухання і сприйняття відомостей і фактів

➤ *Завершальна частина* бесіди служить своєрідною загальною її оцінкою. Успішно завершити бесіду – означає досягнути заздалегідь намічених цілей. Тому завданнями цього етапу, поряд з досягненням основної або запасної мети, є також: забезпечення сприятливої атмосфери наприкінці бесіди; стимулювання співрозмовника до виконання наміченої діяльності; підтримка у разі потреби

подальшого контакту із співрозмовником.

Отже, ділова бесіда може бути розглянута як особливий вид міжособової взаємодії в організаційному середовищі.

Чітке усвідомлення учасниками бесіди цілей, які вони переслідують, розуміння функціональних особливостей кожного з її етапів, володіння психологічними і мовними прийомами ведення ділової бесіди – усе це виступає необхідними чинниками ефективної ділової комунікації.

2. 6. Ділова комунікація в умовах інформаційного суспільства

Сьогодні існують настійні потреби в поданні та обміні величезних обсягів інформації, значно більших, ніж раніше, в індустріальну епоху. Кількість інформації, одержуваної в результаті діяльності безлічі підприємств, що просувають свої продукти, а також отриманої за допомогою різних пристроїв, наприклад, камер спостереження і всіляких датчиків, зростає прискореними темпами. У той же час збільшуються потреби суспільства у передачі та обміні цих збільшених обсягів різних видів інформації. Відтак, сучасне суспільство відчуває гостру потребу щодо якісного поліпшення інформаційно-комунікаційних технологій.

Цифрове комунікативне середовище – нове технологічне середовище, властивості якого дозволяють впоратися зі зростаючими потребами суспільства у цій сфері.

Комп'ютерна мережа – це система комп'ютерів, зв'язаних технічними каналами передачі інформації та володіють програмним забезпеченням для передачі інформації. З точки зору користувача, в мережі існують два види комп'ютерів. Звичайні домашні персональні комп'ютери – через які прості користувачі отримують інформацію і сервери.

Інтернет є таким технічним засобом і каналом комунікації, який характеризується відсутністю централізованої організаційної структури та великою швидкістю поширення інформації. Ще одна важлива особливість – розміщення інформації в Мережі і її поширення не вимагає значних матеріальних витрат. Узагальнюючи дані різних досліджень з вивчення інтернет-аудиторій, можна зробити висновок, що великий відсоток аудиторії Інтернету складають активні верстви населення, які беруть участь у процесі прийняття рішень.

Комунікація в Інтернеті інтерактивна. Це передбачає можливість активної взаємодії між сторонами-учасниками комунікації. Інтерактивність дозволяє отримувати швидкий зворотний зв'язок, вчасно аналізувати сформовану ситуацію і своєчасно реагувати у разі потреби.

Можливість оперативного отримання інформації, яка забезпечується наявністю інформаційно-пошукових систем, є однією з найважливіших особливостей сучасної цифрової середовища. Головним завданням будь-якої інформаційно-пошукової системи є пошук інформації, релевантної інформаційним потребам користувача. Релевантність – це відповідність результатів пошуку сформульованому запиту.

Інтранет – внутрішня локальна мережа організації. Ця обмеженість може

бути частковою. Intranet все ж допускає використання публічних каналів зв'язку, входять в Інтернет, але при цьому повинні забезпечуватися захист переданих даних і припинятися спроби проникнення ззовні на корпоративні вузли. Іноді внутрішню мережу організації ділять на дві частини – Інтранет і Екстранет. Доступ до Інтранету наданий тільки службовцям організації, у той час як до екстранеті можуть отримати доступ клієнти, постачальники, інші затверджені керівництвом особи. У екстранеті, крім приватної мережі, користувачі мають доступ також до Інтернет ресурсам, але при цьому здійснюються спеціальні заходи для інформаційної безпеки доступу.

Переваги використання Інтранет:

- підвищення продуктивності праці;
- легкий доступ персоналу до необхідних даних у цифровому вигляді;
- підвищення ефективності взаємодій;
- миттєва публікація даних дозволяє підтримувати актуальність специфічних корпоративних знань. наприклад: службові інструкції, внутрішні правила, стандарти, служби розсилки новин і навіть навчання на робочому місці;
- полегшує впровадження і підтримка загальної корпоративної культури;
- дозволяє використовувати переваги сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності управління.

Як правило, Інтранет-системи впроваджують у великих (і особливо, в географічно розподілених) компаніях. Інтранет може функціонувати не тільки в одному офісі, а й об'єднувати кілька філій компанії, а також надавати доступ до корпоративного господарству віддаленим співробітникам (через інтернет-канал).

Інформаційне цифрове середовище підвищує ефективність багатьох ділових комунікацій, як внутрішніх, так і зовнішніх. Для внутрішніх комунікацій багато організацій використовують Інтранет. Для зовнішніх – Інтернет. Навіть якщо компанія не проводить регулярних заходів в Інтернеті, проте необхідно піклуватися про те, як вона в ньому представлена. Згадка компанії або її послуг в Інтернет – ЗМІ, обговорення у веб-конференціях – все це створює незалежний від самої компанії інформаційний фон – бекграунд, який може бути як позитивним, так і негативним. Цим інформаційним фоном компанія повинна управляти.

Управління інформаційним фоном може бути активним, що формує інформацію – сюди відноситься проведення власних заходів в Інтернеті для досягнення поставлених цілей. Але управління інформаційним фоном може бути й іншим – відстежує, що реагує, до такого відноситься моніторинг інформації в Інтернеті, тоді тільки в разі потреби робляться своєчасні дії.

Крім управління інформаційним фоном, організації необхідно встановлювати і підтримувати контакти з різними суб'єктами зовнішнього середовища:

- партнерами по бізнесу – тобто організаціями, з якими необхідні контракти або інші форми тривалої взаємодії – постачальниками сировини, напівфабрикатів, комплектуючих деталей і вузлів, організації-суміжники, що працюють в рамках єдиного технологічного циклу, субпідрядники тощо;

➤ споживачами, яких потрібно інформувати про товари і послуги, відповідати на листи, скарги та пропозиції, в цілому необхідні всі види маркетингових комунікацій і PR, включаючи дослідження потреби в товарах і послугах, просування товарів, створення позитивного образу компанії, довіри до неї;

➤ державними органами та установами;
➤ інформаційними системами та ЗМІ;
➤ конкурентами;
➤ кредиторами та інвесторами, а також іншими суб'єктами зовнішнього середовища.

Найчастіше під поняттям PR (зв'язків з громадськістю) в цифровому середовищі розуміються наступні види діяльності:

➤ створення і підтримку веб-сайту, серед інших функцій якого важливе місце займають іміджева і комунікативна:

- взаємодія зі ЗМІ в Інтернеті;
- моніторинг веб-форумів та участь у них;
- створення подій та їх освітлення.

Якщо виходити з особливостей аудиторії, на яку орієнтована комунікація, то методологію PR в Інтернеті можна розділити на:

- mass relations (масова комунікація);
- group relations (взаємини з групами);
- media relations (відносини зі ЗМІ), у кожній з яких – свої завдання.

У якості mass relations можуть виступати брендінг через Інтернет, просування товару або сайту.

Media relations – це будь-які відносини допомогою медіа, взаємодію із засобами масової інформації за допомогою використання можливостей Мережі, наприклад, розсилка прес-релізів, створення на веб-сайті спеціального розділу «для преси», написання замовних статей тощо.

Group relations – це відносини взаємодії через Інтернет з найближчим оточенням компанії, її зовнішнім середовищем прямого впливу. В основному це споживачі – кінцеві покупці або підприємства, а також всі потенційні споживачі. Компанія може сегментувати своє ділове оточення на певні групи і з кожною з них проводити свої особливі заходи. Наприклад, набір заходів для постійних клієнтів може бути таким:

- розсилка інформації про зміни в цінах і нові послуги;
- щотижнева розсилка галузевої статистики;
- запрошення на презентації;
- привітання зі святами.

Наявність у організації корпоративного веб-сайту вже не просто справа престижу, а нагальна необхідність. Тому створення та підтримка (регулярне оновлення інформації) сайту є одним з важливих компонентів PR-діяльності в мережі Інтернет.

Дуже важливо налагодження постійно діючої зворотного зв'язку:

- можливість оперативного зв'язку для клієнта;

➤ негайне реагування компанії на його запит (наприклад, якщо користувач послав питання по електронній пошті, то він повинен протягом декількох годин отримати відповідь або хоча б повідомлення про те, коли він його отримає).

Крім корпоративного сайту створюються також мікросайти. Це може бути і сайт про конкретний продукт; і промо-сайт зі спеціальною пропозицією; або сайт під спеціальний проєкт чи подію.

Також під час кризової ситуації може бути створений сайт, на якому відвідувачі можуть не тільки отримати докладну інформацію з детальним висвітленням проблеми про те, які заходи вживаються для її вирішення, але і висловитися з цього приводу, дізнатися думки авторитетних фахівців-експертів.

Електронний уряд – це нова форма організації діяльності органів державної влади, що забезпечує за рахунок широкого застосування інформаційно-комунікаційних технологій якісно новий рівень оперативності й зручності отримання організаціями та громадянами державних послуг.

Електронна пошта – один з видів технології будь розподіленої мережі, що надає можливості з пересилки і отримання електронних повідомлень, званих «електронними листами».

До *достоїнств* електронної пошти можна віднести:

- дешевизну і швидкість передачі повідомлень;
- легко сприймається і запам'ятовується людиною адреси;
- можливість передачі як простого тексту, так і довільних файлів;
- можливість розсилки від одного адресата багатьом одержувачам;
- незалежність серверів (у загальному випадку вони звертаються один до одного безпосередньо);
- досить високу надійність доставки повідомлення;
- простоту використання людиною та програмами;
- доступність – будь-який початківець користувач може завести свій безкоштовний електронний поштову скриньку, достатньо зареєструватися на одному з інтернет-порталів.

Недоліки електронної пошти:

- наявність такого явища, як спам – масові рекламні та вірусні розсилки;
- теоретична неможливість гарантованої доставки конкретного листа;
- можливі затримки доставки якого-небудь конкретного повідомлення при очікуваній швидкості;
- обмеження на розмір одного повідомлення і на загальний розмір повідомлень в поштової скриньці (персональні для користувачів).

Для ділових комунікацій часто застосовуються *вебінари*. Ця назва застосовується для рекламних та навчальних заходів, що проводяться через мережу Інтернет в режимі реального часу – зустрічей, презентацій, дистанційних семінарів. Під час вебінару кожен з користувачів знаходиться біля свого комп'ютера, а зв'язок між ними підтримується через Інтернет за допомогою.

Для ділових комунікацій все частіше використовуються соціальні мережі.

Соціальна мережа (social networking service) – комунікативні засоби в мережі Інтернет, призначені для побудови, відображення та організації різних

соціальних взаємин між його користувачами. Особливе значення мають соціальні мережі, створені спеціально для професійного спілкування.

Для рекламодавців соціальні мережі надають унікальні можливості безпосереднього контакту з потенційними і реальними споживачами. У соціальних мережах щодня мільйони користувачів ведуть бесіди про товари і послуги, ділячись своєю думкою і враженнями. У результаті окремих учасників мережевого співтовариства може зіпсувати або навпаки поліпшити репутацію компанії з багатомільйонним оборотом.

Чому спілкування в соціальних мережах використовується компаніями для просування своєї продукції? Ключовий момент, який робить рекламу «з вуст у уста» такою успішною, це те, що рекомендації приходять від неупереджених і відомих джерел. Такий маркетинг «з вуст у уста» заснований на довірі – ми зазвичай довіряємо рекомендаціями друзів і знайомих. Є два критерії, за якими визначається, довіряти рекомендації чи ні: наскільки безстороння рекомендація, чи немає якихось прихованих мотивів, і наскільки добре відоме джерело рекомендації – наскільки можна довіряти судженню з даного джерела.



ВИСНОВКИ

Залежно від змісту багатопредметність ділової комунікації дозволяє виділити основні її види: діяльнісна, когнітивна, мотиваційна, матеріальна, духовна, регулятивна. За цілями прийнято розрізняти такі види ділової комунікації, як емоційна, інформаційна, переконлива, конвенціональна, сугестивна, імперативна, маніпулятивна, партнерська.

Засоби ділової комунікації можна визначити як способи кодування, передачі, переробки і розшифровки інформації, що надходить від ділових партнерів. Умовно усі засоби ділової комунікації можна передусім розділити на такі, що передбачають передачу інформації без жодних технічних пристроїв, виключно за участю людини завдяки її природним і набутим якостям – антропічні (невербальні і вербальні) і такі, що уможлиблює передачу, кодування і декодування інформації під час комунікації двох і більше суб'єктів лише завдяки різноманітним технічним пристроям – антропо-технологічні.

Форма ділової комунікації як спосіб реалізації комунікаційних процесів у організації включають такі традиційні, як я наради, офіційні і протокольні заходи, зустрічі, прийоми, бесіди, виступи, письмові документи тощо. Оптимальною вважається така форма ділової комунікації, що відповідає цілям найбільш ефективної реалізації її інформаційного змісту. Іншими поширеними формами ділових комунікацій виступають: прес-конференція, телеконференція (аудіо-, відео- і комп'ютерна), брифінг, презентація.

Найбільш загальною формою ділових комунікацій виступають діалог (ділова розмова, ділова нарада, ділова бесіда) і дискусія. Двома найважливішими характеристиками дискусії, що відрізняють її від інших видів суперечки, є публічність (наявність аудиторії) і аргументованість.

Цифрове комунікативне середовище – нове технологічне середовище, властивості якого дозволяють впоратися зі зростаючими потребами суспільства

у цій сфері. Інтернет як засіб ділової комунікації уможливорює фокусування на конкретну вузькопрофільну цільову аудиторію. Комунікація в Інтернеті *інтерактивна*, що означає можливість вступати в прямий діалог з аудиторією, а також те, що представники цієї аудиторії також можуть спілкуватися між собою. Зворотний зв'язок уможливорює адекватний аналіз наявної ситуації і відповідне своєчасне реагування.

Інтранет – внутрішня локальна мережа організації, що може включати Інтранет і Екстранет. Доступ до Інтранету наданий тільки службовцям організації, у той час як до екстранети можуть отримати доступ клієнти, постачальники, інші затверджені керівництвом особи.

Соціальна мережа (social networking service) – комунікативні засоби в мережі Інтернет, призначені для побудови, відображення та організації різних соціальних взаємин між його користувачами. Особливе значення мають соціальні мережі, створені спеціально для професійного спілкування.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. В чому полягає головна ознака соціальних комунікацій?
2. Охарактеризуйте комунікації з точки зору складу комунікантів, мети, умов організації, формами і очікуваними результатами.
3. Які основні види ділових комунікацій ви знаєте?
4. Що виступає засобами ділових комунікацій?
5. Охарактеризуйте базовий критерій для виокремлення антропічних і антропо-технологічних засобів ділової комунікації.
6. У чому полягає роль мережі Інтернет як каналу бізнес-комунікацій?
7. Назвіть основні форми ділової комунікації.
8. Чому вважається, що найбільш загальною формою ділових комунікацій виступають діалог і дискусія?
9. Обґрунтуйте загальну схему і етапи підготовки і проведення нарад.
10. Які види і етапи проведення ділової бесіди ви знаєте?



Завдання 1

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Тактика – це вміння вибрати оптимальні методи і прийоми ділового спілкування, які забезпечують реалізацію поставленої стратегічної мети, і навіть здатність адекватно реагувати поведінка його учасників ділового спілкування. У процесі ділових контактів між сторонами нерідко виникають розбіжності, протиріччя, які можуть перерости у конфлікт. Прагнучи уникнути цього, фахівці з менеджменту та психології ділового спілкування рекомендують застосовувати тактику пристосування, компромісу, співробітництва, ігнорування чи суперництва.

Оцініть наступне твердження Д. Карнегі: «У дев'яти випадках із десяти суперечка закінчується тим, що кожен із його учасників ...стверджується у своїй абсолютній правоті... У суперечці не можна перемогти. Не можна тому, що якщо

Ви ... здобули гору, то теж програли ... Ви можете бути абсолютно праві, доводячи Вашу точку зору, але всі Ваші спроби переконати співрозмовника залишаться, ймовірно, настільки марними, як би Ви помилялися ». Чи існують у діловому житті ситуації, коли необхідно відстоювати свою точку зору попри все?

Завдання 2

Призначення ділової наради полягає у забезпеченні вільної дискусії та виробленні на основі обліку широкого кола думок (у тому числі і не збігаються з думкою адміністрації) загального та найбільш адекватного конкретної ситуації рішення. При цьому успіх заходу вирішальною мірою залежить від таланту керівника управляти підлеглими (на кшталт того, як це робить диригент симфонічного оркестру), узгоджуючи зі стратегічними та тактичними установками, часовими параметрами, індивідуальними особливостями підлеглих та іншими факторами макро- та мікросередовища.

Встановіть відповідність між діями керівника наради, спрямованими на нейтралізацію певної позиції (точки зору), та типом учасника, якому вони адресовані:

№п/п	Дії керівника	Тип учасника	№ п/п
1	Зберігати спокій. Дати висловитись, але з умовою детальної аргументації критичної позиції	всезнайка	
2	Закликати групу (або окремих осіб) зайняти певну позицію щодо його висловлювань	нудний	
3	Запропонувати йому підбиття підсумків, свідомо втягнути в дискусію	говорун	
4	Тактовно переривати. Нагадувати про регламент	негативіст	
5	Визнати та оцінити його заслуги, накопичений професійний досвід, але запропонувати вислухати та інших	позитивіст	
6	Ставити прості питання, підбадьорити і зміцнити їх у значимості своїх суджень	сперечальник	
7	Поцікавитися його досягненнями та проблемами.	сором'язливий	

Завдання 3

Жести у спілкуванні: співрозмовник іноді потирає кінчик носа; смикає себе за вухо; поправляє краватку; крутить гудзик; тобто повторює якісь однотипні рухи.

Про які жести йдеться? Чи можуть ці жести негативно впливати на сприйняття співрозмовника? Які саме жести заважатимуть? (обговорення механічних жестів)

Завдання 3

Негативні емоції у процесі ділової комунікації суттєво знижують ефективність діяльності підприємця, і навіть заважають створенню позитивного іміджу. Невипадково серед першочергових заходів для мінімізації негативних емоцій, у літературі називають принцип «поділу людини і проблеми», і навіть методи самозаспокоєння.

Який із них (раціоналізації гніву, візуалізації гніву, релаксації) Ви оберете, якщо співрозмовник образив Вас? Що вплине на ваш вибір?

Завдання 4.

Які почуття виражають:

- 1) підняті брови, широко розплющені очі, опущені донизу кінчики губ, відкритий рот;
- 2) нахмурені брови, вигнуті на лобі зморшки, примружені очі, зімкнуті губи, стислі зуби;
- 3) зведені до перенісся брови, згаслі очі, злегка опущені куточки губ;
- 4) сяючі очі, підняті куточки губ, широка посмішка.

Завдання 5.

Письмова ділова комунікація

1. Вкажіть основні реквізити листа-пропозиції, надісланого Вашою фірмою діловому партнеру. На що слід звернути особливу увагу, якщо: а) ви раніше не спілкувалися; б) діловий партнер є іноземцем.

2. Складіть рекламний текст, призначений для просування ринку продукції Вашої фірми. Головна умова – оригінальність, наявність у ньому будь-якої «родзинки».

3. Знайдіть цікавий фрагмент журнальної або газетної статті, а потім спробуйте трансформувати його з публіцистичного стилю на «альтернативний» (художній, науковий, офіційний, розмовний – на Ваш вибір).



ТЕМА 3

ДІЛОВІ ПЕРЕГОВОРИ

Мета вивчення теми: з'ясувати сутність, види та функції ділових переговорів, розглянути особливості підготовки і проведення ділових переговорів, проаналізувати методи і соціокультурні особливості ведення переговорів.

План

3. 1. Сутність, види та функції ділових переговорів.
3. 2. Підготовка і проведення переговорів.
3. 3. Проблеми і рекомендації при веденні переговорів.
3. 4. Методи ведення переговорів.
3. 5. Соціокультурні особливості ведення переговорів.

Висновки.

Питання для самоконтролю.

Практичні завдання.

Перелік ключових термінів і понять: ділові переговори, види ділових переговорів, функції ділових переговорів, стратегії ведення ділових переговорів

3. 1. Сутність, види та функції переговорів

Поняття «переговори» – український еквівалент англomовного терміну «*negotiation*» і французького «*negociation*», які мають латинське походження (від лат. «*negotium*: *nes, ni* – «ні» і *otium* – «дозвілля»). Найранніші вживання цього терміну пов'язані з торгівлею і діяльністю купців (франц. «*negociant*», англ. «*negotiant*» – торговець, негоціант).

Переговори – це ділове взаємне спілкування з метою досягнення спільного рішення. Упродовж усього нашого життя ми ведемо переговори, обмінюємося зобов'язаннями і обіцянками. Кожного разу, коли двом людям треба дійти згоди, вони повинні вступати в переговори.

Як специфічний вид ділової комунікації переговори мають свої правила і закономірності, а також передбачають різноманітні шляхи досягнення угоди, спільного аналізу проблем задля уникнення крайньої форми прояву конфлікту та ухвалення взаємоприйняттого рішення.

Відтак, *відмітними ознаками* ділових переговорів можна вважати:

- наявність мінімум двох сторін, кожна з яких переслідує свої інтереси;
- узгодження за результатами переговорів взаємних інтересів;
- обов'язкова фіксація в певному юридичному документі результатів переговорів.

У переговорах інтереси організації звичайно представляє група, яку очолює, як правило, керівник. Це має бути професійно компетентна людина, що володіє дуже важливими навичками спілкування з людьми, умінням поводитися гнучко залежно від ситуації. Майстерність ведення ділових переговорів конче важлива, а сам процес переговорів супроводжує діяльність бізнес-структур практично щодня.

Переговори можуть бути *офіційними* – з протоколом, суворою процедурою, з дотриманням спеціальних ритуалів, і *неофіційними* – схожими на невимушену бесіду, що не передбачає після закінчення підписання жодних офіційних паперів.

Переговори можуть бути *зовнішніми* (з діловими партнерами і клієнтами) і *внутрішніми* (між співробітниками). Нарешті, переговори, що мають однаковий зміст, можуть дуже відрізнятися за своїми психологічними цілями і функціями.

Головна функція будь-яких переговорів – спільне обговорення задля вирішення спірних проблем шляхом прийняття домовленостей (угод). Разом з головною функцією вони можуть виконувати і інші функції, вибір і поєднання яких залежать від цілей, які ставлять перед собою учасники переговорів.

Більшість дослідників вирізняють наступні основні функції переговорів.

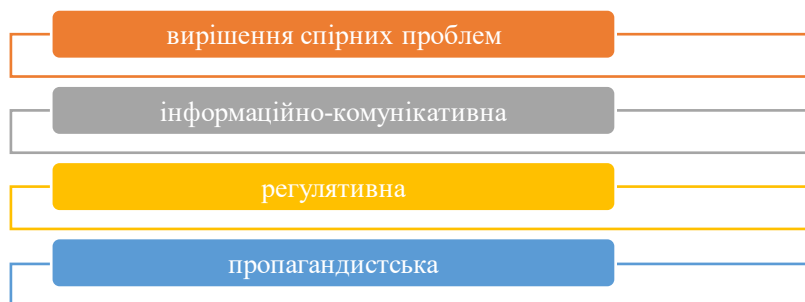


Рис. 3. 1 – Функції ділових переговорів

Інформаційна функція полягає в тому, щоб з'ясувати точку зору іншої сторони щодо певної проблеми, дати інформацію про свої інтереси і проблеми.

Завдання *комунікативної* функції – налагодження каналів зв'язку, обмін точками зору.

Інформаційна і комунікативна функція часто переплітаються, оскільки реалізуються одночасно, що і дозволяє формулювати їх як єдину *інформаційно-комунікативну* функцію.

Переговори є процесом зняття інформаційної невизначеності шляхом поступового з'ясування сторонами позицій одне одного задля реалізації головної мети переговорів – спільне вирішення проблеми.

Сутністю *регулятивної* функції виступає здійснення регуляції і контролю дій учасників переговорів. Ця функція найчастіше реалізується на стадії перевірки виконання досягнутих домовленостей.

Пропагандистська функція полягає у впливі на громадську думку або її формуванні з метою роз'яснення своєї позиції, виправдання своїх дій або

бездіяльності в тій або іншій ситуації, залучення союзників або звинувачення іншої сторони.

Здійснюється ця функція за допомогою різноманітних способів спілкування із засобами масової інформації – прес-конференцій, брифінгів, прес-релізів, виступів по телебаченню і радію.

Переговори можуть вестися з метою підвищення свого престижу, отримання вищого статусу, *вирішення особистих завдань* (наприклад, підвищення своєї популярності).

На практиці будь-які переговори багатофункціональні: у ході одних переговорів можуть реалізуватися і реалізуються зазвичай декілька функцій одночасно.

3. 2. Підготовка і проведення переговорів

Будь-які переговори вимагають ретельної підготовки: чим інтенсивніше вони ведуться (з використання аналізів, розрахунків економічного ефекту тощо), тим більше шанси на успіх. При умілому веденні переговорів позитивний результат завжди може бути досягнутий.

Проте ухвалення рішення про вибір стратегії переговорів ще не означає їхнього успішного завершення: безпосередньо в ході переговорів можуть виникнути конфліктні ситуації, які спонтанно і ненавмисно можуть залучити партнерів у процес наростання ворожості, тим самим привести до боротьби. Тому виділяють два підходи до переговорів: *конфронтаційний і партнерський*.

В основі *конфронтаційного підходу* лежить упевненість, що метою переговорів є перемога, а відмова від повної перемоги означає поразку.

Партнерський підхід реалізується шляхом сумісного з партнером аналізу проблем і пошуку взаємоприйняттого рішення, при якому у вигаді опиняються обидва учасники. Стимулом для ефективного початку переговорів може послужити розуміння спільної мети, а воно досягається через виявлення спільних потреб.

Переговори – це менеджмент у дії. Початковий пункт будь-яких управлінських дій – це визначення мети. Якщо йдеться про управління організаціями, ми не можемо обмежитися питанням: «Чого ми хочемо досягти»? Доречним також буде питання: «У чому полягає проблема, яка має бути вирішена для того, щоб цілі нашої організації могли бути досягнуті якнайкраще?»

Щоб правильно сформулювати *цілі* переговорів, необхідно визначити наступні власні позиції: власні інтереси; позиціонування в організації, галузі тощо; які і перед ким у є зобов'язання; хто є діловими партнерами і союзниками.

Для цього потрібно *заздалегідь підготувати відповіді* на такі питання:

- Чому саме ця фірма запросила вас для переговорів?
- Які стратегічні і тактичні цілі цієї фірми?
- Які основні характеристики фірми: професійні, соціальні, економічні тощо?

- Хто із співробітників вашої організації раніше проводив переговори з даною фірмою і яке враження від переговорів?
- Чи на всі ваші питання будуть отримані відповіді і які питання імовірно можуть викликати негативні емоції у вашого контрагента?
- Який вид інформації виявиться самим вигідним для вашого партнера?



Рис. 3. 2 – Загальна схема підготовки і проведення переговорів

Змістова підготовка переговорів. Другий ступінь практичного менеджменту – це планування. Спростуючи, можна було б сказати, що відбувається пошук кращого шляху і його ґрунтовне вивчення.

Плани залежать від мети і засобів. При цьому засоби – це не лише фінансові фонди або матеріальні додаткові ресурси, але й люди, які реалізують ухвалені рішення, спираючись на свій творчий потенціал і можливості.

Змістова підготовка переговорів включає вирішення наступних питань:

- аналіз проблеми (окреслення предмета переговорів, визначення інформації про партнера, вивчення альтернатив, усвідомлення власних інтересів та інтересів партнера);
- планування переговорів (вироблення переговорної концепції, визначення цілей, завдань, стратегії переговорів, економічні розрахунки, основні позиції, можливі варіанти, підготовка необхідної технічної і довідкової документації);
- визначення переговорної позиції, можливих варіантів вирішення проблеми і узгодження інтересів
- формування пропозицій і їхня аргументація.

Аналіз проблеми і діагностику ситуації слід вважати ключовим елементом усього підготовчого етапу. В процесі підготовки до переговорів необхідно виявити інтереси учасників переговорів, причому не лише власні, але і партнера по переговорах. Нерозуміння інтересів партнера часто приводять до зриву процесу переговорів.

Організаційна підготовка переговорів передбачає: формування делегації і визначення методів підготовки до переговорів.

Кількісний і якісний склад делегації визначається кількістю питань, що підлягають обговоренню, необхідністю залучення експертів, паралельним обговоренням деяких питань, рівнем представництва.

При формуванні делегації визначаються основні функції кожного учасника переговорів.

Ведення переговорів. Переговори призначені в основному, для того, щоб за допомогою взаємного обміну думками (у формі різних пропозицій задля вирішення поставленої на обговорення проблеми) дійти угоди, що відповідає інтересам обох сторін і досягти результатів, які б влаштували усіх учасників переговорів.

Таблиця 3. 1 – Одноособове і командне ведення переговорів

<i>Переваги ведення переговорів однією особою</i>	<i>Переваги ведення переговорів командою</i>
опонент не має можливості адресувати питання найслабкішим учасникам вашої команди або скористатися розбіжностями між членами вашої команди	до складу команди входять люди, обізнані щодо різних питань, тому знижується вірогідність помилок
вся відповідальність є на одній особі, можна без затягування, на місці, ухвалювати рішення	команда створює сильнішу опозицію протилежній стороні

Хоча чітко виокремити рамки кожного етапу в процесі конкретних переговорів звичайно неможливо через їхнє переплетення, перетікання одне в інше, проте, кожен елемент переговорного процесу має свої завдання, що й дозволяє розрізнити початковий, дискусійний і завершальний етапи.

Завдання *першого етапу* переговорів – взаємне дослідження, уточнення позицій, точок зору, інтересів сторін. На першому етапі сторони викладають власні позиції, вносять пропозиції, надають необхідні роз'яснення щодо цих пропозицій і вислуховують інформацію про позиції іншої сторони.

На цьому етапі і здійснюється якнайповніше інформаційно-комунікативна функція переговорів. Сторони ставлять «діагноз» і намагаються порозумітися, тобто прагнуть отримати якомога більше інформації про інтереси одне одного і знайти точки зіткнення в позиціях.

Завдання *другого етапу* – обговорення і аргументація варіантів вирішення проблеми, тобто власне дискусія. Сторони намагаються переконати одне одну в доцільності прийняття власних варіантів або пропозицій, використовуючи різні тактичні прийоми. Другий етап охоплює більше часу і зазвичай є найскладнішим для учасників переговорів.

Іноді на цьому етапі переговори можуть закінчитися внаслідок розбіжностей між учасниками. За наявності доброї волі і наполегливості в досягненні угоди головним підсумком другого етапу стає визначення рамок («загальні формули») майбутнього рішення (угоди), що уможливорює перехід до третього етапу.

Завдання *третього етапу* – узгодження позицій і розробка домовленостей (підсумкових документів), що оптимально здійснювати в два прийоми: визначення «загальної формули» і розробка деталей угоди. Після визначення рамок угоди починається робота над текстом угоди: обговорення і редагування.

Зазначимо, що через складність і багатоваріантність можливого розгортання переговорного процесу, в реальній переговорній практиці послідовність етапів переговорів не завжди дотримується.

Поряд з етапами, процес ведення переговорів передбачає використання певних *способів подачі позиції* на кожному з них залежно від логіки співвідношення інтересів сторін. У процесі переговорів сторони рідко сприймають абсолютно точно об'єктивну ситуацію: кожен учасник свідомо або несвідомо акцентує увагу на тих проблемах, які він вважає першочерговими при одночасному замовчуванні інших.

Висуваючи свої пропозиції, аргументуючи їх, сторони відповідним чином представляють свою позицію і прагнуть при цьому вплинути на партнерів, на їхню оцінку можливих результатів переговорів. Учасники переговорів можуть наголошувати або на те, що їх об'єднує, або на те, що розрізняє.

Крім того, члени кожної делегації інформують своїх партнерів з тих або інших питань власної позиції і тим самим відкривати її, тоді як інша частина позицій з низки міркувань залишається закритою.

З урахуванням вищезазначеного, існує чотири основні способи подачі позиції на переговорах, які можуть бути використані учасниками при їхньому веденні: відкриті позиції; закриті позиції; акцентування на спільності в позиціях; наголошення на відмінностях у позиціях.

Природно, що в процесі переговорів використовуються усі чотири способи в різних пропорціях на різних етапах. При прагненні сторін досягти конкретних результатів у вигляді взаємоузгоджених документів доцільно починати з підкреслення загального в позиціях сторін. Починати переговори з обговорення питань, з яких позиції сторін не співпадають, – вірний шлях до затягування або навіть зриву переговорів.

3. 3. Проблеми і рекомендації щодо ведення переговорів

Досягнення домовленості можливо за умов усебічного обговорення проблеми. Передусім, потрібно звертати увагу на аргументи, що відносяться до комплексу проблеми і які висунені вашим партнером при викладанні своєї точки зору. Не намагайтеся париувати твердження партнера за допомогою зустрічних тверджень; попросіть його уточнити, чому він дотримується викладеної точки зору.

Досвідчені керівники при веденні переговорів дотримуються наступного принципу: вони концентрують увагу на предметі і водночас зважають на особистісні якості партнера. Важливо, щоб партнери могли спокійно викласти свої аргументи, заперечення, пропозиції, що дозволить адекватно усвідомити конкретну ситуацію, тобто з'ясувати позицію співрозмовника щодо предмета переговорів і зіставити цю оцінку з власними цільовими орієнтаціями.

Уважне ставлення до інформації партнера створює основу для прогресу на переговорах, допомагає зрозуміти, проаналізувати і оцінити позицію співрозмовника, дозволяє уникнути непотрібних зустрічних питань непорозумінь і забезпечує плавний хід обговорення порушених на переговорах питань.

Ефективність переговорів значно знижується, якщо учасник переговорів поводить себе не по-діловому, а надмірно емоційно, не стримано: не аргументує, а примхливо відстоює свою позицію; не наводить нові факти, не висуває нові пропозиції, а викладає позиції, що відомі, заважаючи вирішенню проблеми; не керується загальними інтересами відповідальності за спільну справу.

Якщо ж переговори зайшли у глухий кут, треба розглянути проблему з іншого боку. За допомогою зустрічних питань можна уточнити, чи правильно ви зрозуміли партнера, при цьому поєднуючи рішучість у справі зі стриманістю у тоні.

Відхід переговорів з основної проблеми у площину обговорення другорядних питань і досягнення по ним угоди може виступити передумовою повернення до головної проблеми та успішного ходу переговорів у цілому. Тут необхідно «відсортувати» вже досягнуті (головні) результати переговорів і на підставі цього визначити наступні пункти, що підлягають обговоренню.

Успіх не в останню чергу залежить від принципового ставлення співрозмовників до переговорів узагалі і від їхньої поведінки в конкретній ситуації. Необхідно виходити з того, що переговори потрібні і корисні для вирішення коопераційних завдань відділу і взагалі організації.

Якщо ми хочемо, щоб переговори пройшли конструктивно для обох сторін, доцільно враховувати наведені нижче *рекомендації*:

- потрібно наполегливо домагатися наміченої мети, переконливо аргументувати свої пропозиції, але не бути занадто упертими і глухими до думки партнера;
- гідно представляти свої інтереси, вносити пропозиції щодо рішення проблеми;
- прагнути досягти таких угод, які б відповідали інтересам не лише вашої організації, але і суспільства в цілому;
- пам'ятати, що найважливішими суб'єктивними умовами успішного ведення переговорів є: компетентність і свідомість; реалістичний підхід і зацікавленість у діловому спілкуванні; сила уяви і дар комбінування;
- не слід використовувати часовий чинник для тиску на співрозмовника або «тиснути» на нього термінами;
- щоб не заважати розвитку переговорів, не акцентуйте увагу на розбіжності у поглядах, якщо вони не принципові;
- при знайомстві партнера з відповідною проблемою, характеризуйте причини її виникнення і можливі наслідки, а також нез'ясовані пункти переговорів.

Узагальнюючи сказане, слід наголосити, що поведінка повинна бути адекватною ситуаціям, що виникають на переговорах.

3. 4. Методи ведення переговорів

Варіаційний метод. При підготовці до складних переговорів потрібно з'ясувати, в чому полягає ідеальне вирішення поставленої проблеми в комплексі і від яких аспектів цього ідеального рішення можна відмовитися. Наступним кроком є з'ясування бачення оптимального вирішення проблеми при диференційованому підході до очікуваних наслідків, труднощів, перешкод.

Важливо напрацювати відповідні аргументи для того, щоб, по-перше, належним чином відреагувати на очікувану реакцію партнера через неспівпадання інтересів і їхнє одностороннє здійснення. Такі міркування виходять за рамки виключно альтернативного розгляду предмета переговорів і вимагають огляду усього предмета діяльності, жвавості мислення і реалістичних оцінок.

Метод інтеграції покликаний переконати партнера в необхідності оцінювати проблематику переговорів з урахуванням соціальних взаємозв'язків і потреб розвитку кооперації, які звідси витікають. Застосування цього методу не гарантує досягнення угоди в деталях. Користуватися їм слід у тих випадках коли, наприклад, партнер ігнорує соціальні взаємозв'язки і підходить до здійснення своїх інтересів із вузьковідомчих позицій.

Компромісний метод вимагає від учасників переговорів виявити готовність до компромісів. У разі неспівпадання інтересів партнера слід домагатися досягнення угоди поетапно. Звичайно партнери, після невдалої спроби домовитися між собою, з урахуванням нових міркувань або частково відходять від своїх вимог, або висувають нові.

Метод пошуку спільної зони рішення вимагає почути думки інших учасників і зіставити зі своїми з метою визначення поєднуючих моментів або інтересів.

Метод виокремлення з проблеми окремих складових – ефективний, якщо не вдається вирішити проблему цілком. Слід виокремити складові і спробувати досягти угоди з кожної. Водночас питання, з яких не вдається досягти угоди, знімаються. Тим самим досягається часткова угода.

Стратегії взаємодії і тактики реагування в переговорному процесі. Під стратегією традиційно розуміється кінцева мета як передбачуваний результат певної дії. Перш ніж приступати до переговорів, важливо чітко уявляти їхні цілі. Стратегії (підходи) до переговорів залежать від культури, ерудиції і досвіду учасників.

Базовим для ухвалення тієї або іншої стратегії є питання, чи розглядають сторони переговори як продовження боротьби або як процес вирішення проблеми завдяки спільним зусиллям. Відповідно до цього розрізняється дві стратегії переговорів: *стратегія торгу* (англ. *bargaining*) і *стратегія спільного з партнером пошуку рішення проблеми* (англ. *joint problem – solving*).

За образним визначенням відомого англійського політичного діяча Г. Нікольсона, у першому випадку це – переговори «воїнів», у другому – «крамарів».

Перші нагадують військові дії або, у кращому випадку, військові маневри. Перемога – головне для «воїнів», відмова ж від неї означає для них поразку. Переговорному підходу «воїнів» автор протиставляє концепцію «крамарів», які націлені на досягнення взаємовигідної угоди, що й вбачається за мету і сенс переговорів.

Таблиця 3. 2 – Стратегії взаємодії в переговорному процесі

<i>Стратегія «м'якого торгу»</i>	<i>Стратегія «жорсткого торгу»</i>	<i>«Принципова стратегія»</i>
учасники – друзі	учасники – супротивники	учасники разом вирішують проблему
мета – угода.	мета – перемога	мета – розумний результат (рішення, угода) на засадах справедливих критеріїв
м'який курс щодо партнерів по переговорах	жорсткий курс щодо партнерів по переговорах	м'який курс щодо партнерів, жорсткий – щодо проблеми
йти на поступки	вимагати поступок	відокремлення людей від проблеми
довіра до партнерів	недовіра до партнерів	ведення переговорів незалежно від міри довіри
зміна позицій у процесі переговорів	збереження своєї первинної позиції	концентрація на інтересах, а не на позиціях
робити пропозиції	застосовувати погрози	аналізувати інтереси
допускати втрати заради досягнення угоди	вимагати односторонніх поступок як плати за угоду	знаходити альтернативні варіанти
пошук рішення, на яке підуть партнери	пошук рішення, на який підете ви	поступатися аргументам, а не тиску.
поступатися тиску.	застосовувати тиск.	уникати тиск
наполягати на прийнятті угоди	наполягати на своїй позиції	використовувати об'єктивні критерії.

Ці дві основні стратегії і виявилися в центрі уваги дослідників проблем вивчення переговорів. Одним із центральних питань, що обговорюється в науковій літературі, є питання про те, яка стратегія торгу є найбільш ефективною для отримання максимального результату (виграшу): «жорстка» або «м'яка». Іншими словами, чи має бути торг з мінімальними поступками (жорстким) або, навпаки, він повинен передбачати компромісні пропозиції і рішення (м'яким).

Авторами ідеї стратегії «жорсткого торгу» були американські дослідники С. Сиджел і Л. Фурекер. Учасники переговорів, що використовують стратегію «жорсткого торгу», вдаються до примусу, щоб змусити кожену сторону зробити поступки і досягти угоди. Це – спосіб реагування на тенденцію конфліктуючих сторін займати крайні позиції і бути непримиренними. У таких переговорах відносини зазвичай бувають антагоністичними і ворожими, а результатами швидше стають компроміси, ніж взаємоприйнятні угоди.

Майже водночас з ідеєю стратегії «жорсткого торгу», Ч. Осгудом була сформульована концепція стратегії «м'якого торгу», пріоритетним для якої є досягнення угоди і уникнення конфлікту: поступки робляться відносно легко, а важкі питання, що можуть викликати розбіжності, прагнуть обходити.



Рис. 3.3 – Тактики реагування в переговорному процесі

Наприкінці 70-х років ХХ століття як альтернатива торгу стали активно розвиватися ідеї *партнерського підходу*. Її автори, зокрема, У. Юри ввели в обіг поняття «*принципові переговори*». Книга Р. Фішера і У. Юри «Шлях до згоди, або переговори без поразки» витримала десятки видань у США, була перекладена і опублікована більш, ніж у 30 країнах, ставши світовим бестселером. На основі розвитку ідей цих авторів сьогодні працює широко відомий «Гарвардський проект по переговорах».

Пізніше виникла ідея про те, що «принципову стратегію» не варто абсолютизувати. Цей підхід швидше є певним «ідеальним» еталоном, а при його

реалізації на практиці виникає ряд труднощів, сутність яких полягає у наступному.

По-перше, вибір партнерського підходу не може бути зроблений в односторонньому порядку. При виборі однієї із сторін стратегії торгу інша сторона буде вимушена прийняти запропоновані правила гри.

По-друге, в умовах конфліктних відносин сторін партнерський підхід важко застосовний, оскільки майже неможливо відразу перейти від силових методів до партнерства: учасникам конфлікту необхідний час для формування довіри і зміни відносин у цілому.

Отже, при жорсткому підході учасники переговорів – супротивники, мета переговорів – перемога за будь-яку ціну, способи – будь-які, аж до некоректних і заборонених. При м'якому підході учасники переговорів – друзі, мета – збереження добрих взаємин з іншою стороною навіть попри можливі втрати.

Практика проведення переговорів показує, що застосування стратегії торгу неефективне і не конструктивно. Угоди, прийняті за результатами таких переговорів, найчастіше є тимчасовими компромісами. Найбільш ефективною вважається принципова стратегія. Вона передбачає переговори, де люди відокремлені від проблеми, головна увага приділяється не позиціям сторін, а їхнім інтересам. Мета – спільне вирішення проблеми на підставі об'єктивних критеріїв з урахуванням інтересів партнера по переговорах.

Тактика – це спосіб досягнення стратегії (цілі), що залежить від стратегії і визначається нею (див. табл. 3. 2). Тактичні прийоми в процесі переговорів постійно удосконалюються, з'являються нові види. Зрештою їхнє поєднання залежить від досвіду і мистецтва учасників, цілей і завдань переговорів.

3. 5. Соціокультурні особливості ділових переговорів

Аналіз соціокультурних особливостей ведення ділових переговорів дозволяє виокремити відповідні національні стилі, що відбивають особливості національного характеру і культури, найбільш поширені особливості мислення, сприйняття і поведінки та значно впливають на процес підготовки і проведення переговорів.

Незважаючи на те, що дослідниками роль і значення національних особливостей трактуються по-різному. Точки зору варіюються від твердження, що такі особливості відбивають несуттєві характеристики переговорного процесу до версії, що проблеми, що виникають у ході переговорів, значною мірою обумовлені національними відмінностями. Проте, усі визнають наявність таких особливостей. Національні стилі не можна, зрозуміло, абсолютизувати, але необхідно враховувати при підготовці і проведенні переговорів із зарубіжними партнерами.

Американський (північноамериканський) стиль. Існує думка, що при діловому спілкуванні з американцями виникають три великі проблеми: матеріальна, ідеологічна і лінгвістична.

Перша пов'язана з тим, що американські представники на переговорах виступають від імені країни, набагато багатшої і сильнішої, ніж будь-яка інша.

Друга проблема витікає з першої і зводиться до того, що американці переконані у своїй абсолютній правоті. Третя проблема полягає в тому, що переважна частина міжнародних переговорів здійснюється англійською мовою – рідною для американців, тому іноді прості формулювання американців, що здаються такими для іншої сторони, можуть приховувати набагато складніші позиції і пріоритети.

Члени американської делегації завжди добре підготовлені до переговорів. Для них характерні такі якості, як професіоналізм, відкритість, самостійність, прагматичність. На переговорах американці концентрують увагу на конкретній ключовій проблемі, прагнуть виявити і обговорити не лише загальні можливі підходи до її вирішення, але і деталі, пов'язані з виконанням попередніх домовленостей. Вони наполегливо намагаються реалізувати свої цілі, уміють і люблять торгуватися, іноді здаються занадто напористими, агресивними, навіть грубими.

Для американського стилю ведення переговорів характерне застосування тактики «пакету». Переговори завжди ведуть фахівці, підкріплені солідною бригадою експертів. Панує індуктивний тип аргументації: причинно-наслідкові аргументи зумовлюють виведення висновків на основі фактичного доказу.

На знак поваги до ЗМІ, велика увага приділяється спілкуванню з пресою. У спілкуванні американський перемовник віддає перевагу неформальним стосункам, демократизм виявляється, зокрема, у відмові від строгого дотримання етапів переговорів і протоколу, що іноді може сприйматися як фамільярність. Замість пишномовної риторики відбувається оперативний розгляд питань порядку денного і якнайшвидше досягнення вигідної угоди.

Німецький стиль. Характерним для німецького стилю є те, що учасники переважно вступають в переговори лише за умов наявності ознак результату, що влаштовує їх, або упевнені в можливості досягнення домовленості. Відтак, актуалізується підготовка до переговорів і ретельне опрацювання своєї позиції.

Питання обговорюються систематично, у строгій відповідності з узгодженим заздалегідь порядком денним, послідовно, з ретельним розглядом усіх деталей і подробиць. Як правило, переговори починаються з головного питання порядку денного. Поведінка німецької сторони відрізняється суворою регламентацією, точністю і пунктуальністю. Усі пропозиції мають суто діловий і конкретний характер, гумор і жарти в процесі переговорів не вітаються.

Віддається перевага дедуктивному типу аргументації, заснованому на тому, що вихідною точкою служить певний принцип, а доказ будується як демонстрація застосування цього принципу, що є типовим для традицій римського права.

Представник німецької делегації звичайно відрізняється такими якостями, як розвинене почуття субординації, обачність, педантичність, внутрішня зібраність, пунктуальність, глибоке знання предмета переговорів і юридичних аспектів проблеми. На відміну від американців, ухвалення рішення потребує більше часу, оскільки йому передують ретельний аналіз альтернатив і перевірка усіх можливих випадковостей. Як правило, німці не підписують угоду, якщо не

отримують вичерпних гарантій її виконання. Надзвичайно точні і скрупульозні у виконанні досягнутих угод і цього ж вимагають від своїх партнерів.

Англійський стиль. Англійський бізнесмен менше уваги приділяє питанням підготовки до переговорів. Вважається, що залежно від позиції партнера на самих переговорах і буде знайдено найкраще рішення. При цьому спостерігається достатня гнучкість і бажання відповідати на ініціативу протилежної сторони.

Разом із цим, переговори з англійськими партнерами передбачають ретельну підготовку і узгодження. Англійці виробили певний ритуал переговорного спілкування, якого суворо дотримуються. При усій своїй привітності і доброзичливості англійські представники на переговорах абсолютно непохитні в усьому, що стосується дотримання правил, а тим більше законів. Тут вони не допускають поблажливості ані до себе, ані до інших.

Як і американці, англійці, як правило, сповідують стратегію торгу, уміло і ефективно відстоюють свої інтереси. Ступінь ризику в рішеннях, що ухвалюються, як правило, мінімальна. Сильною стороною є прекрасне знання країни, предмета, проблем, які підлягають обговоренню. Їх вирізняє дуже високий професійний рівень, уміння ретельно аналізувати ситуацію і робити прогнози. Переговори ведуть із залученням великого фактичного, довідкового і статистичного матеріалу.

Англійці в цілому схильні до недомовленості, діловиті, незалежні. Високорозвинене почуття справедливості зумовлює їх сприймати переговорний процес як «чесну гру», що виключає хитрощі і підступність. Національні традиції вимагають стриманість у судженнях як знак поваги до співрозмовника.

Традиційним для англійців є також уміння уникати «гострі кути», категоричні твердження або заперечення. Тому поширення таких фраз, як «мені здається», «я думаю», «я вважаю», «можливо, я не прав» характеризує відмовлення від однозначних відповідей «так» чи «ні».

Французький стиль. Французи ретельно готуються до переговорів. Пунктуальність розглядається як прояв ввічливості. Проте загальне правило таке: чим вище статус гостя, тим більше запізнення допускається.

Переговори звичайно починаються з обговорення проблем, що не стосуються безпосередньо теми. Більшість дослідників відмічають жорсткий, іноді конфронтаційний підхід до переговорів, як правило, без альтернативної позиції. Вважають за краще вести переговори французькою мовою, навіть якщо володіють іншими мовами. Велика увага надається риториці, умінню правильно викласти свою думку.

Як і в німецькій традиції, тут також переважає дедуктивний тип аргументації, тому на переговорах звичайно демонструється знання деталей, точність, ретельне вивчення усіх аспектів і наслідків пропозицій, що надходять.

При веденні переговорів обережні, не люблять торгуватися, не терплять тиску, вдаються до різноманітних тактичних прийомів.

Японський стиль. У японському національному характері виділяється працьовитість, розвинене естетичне почуття, вірність традиціям,

дисциплінованість, відданість авторитету, почуття обов'язку, ввічливість, акуратність, самовладання.

Особливості національної японської культури і системи виховання суттєво впливають і на процес ведення переговорів. Багато уваги приділяється вивченню ділових партнерів, розвитку особистих стосунків з іншою стороною: чим більше часу витрачено на них, тим краще сторони упізнали одне одного, обговорили можливо більшу кількість деталей майбутньої угоди.

Японці уміють слухати партнера, демонструють увагу, заохочують співрозмовника висловлюватися, що нерідко інтерпретується європейцями як згода з точкою зору, що викладається. Насправді, вкрай чемна увага, згідне кивання головою зовсім не означає згоди. Це всього лише підтвердження того, що сказане почуте або зрозуміло.

На погрози, як правило, не реагують. Проте із слабкішим партнером самі можуть вдатися до погроз. Під час офіційних переговорів звичайно помітне прагнення уникати зіткнення позицій, щоб не порушити гармонії, досягнутої у відносинах з іншими учасниками.

Слово «ні» практично відсутнє в лексиконі, але це не означає, що японці не можуть заперечувати: відмову не прийнято виражати прямо, щоб не засмучувати співрозмовника.

Для японської сторони на переговорах не характерні особливі відходи від первинної позиції або значні зміни в тактиці ведення переговорів. Проте наявне прагнення позитивно реагувати на великі поступки з боку своїх партнерів, що вважається проявом поваги до себе.

Характерною рисою японського стилю переговорів є висока чутливість до громадської думки. Поняття «зберегти обличчя» надзвичайно багато означає в японській культурі. Практика переговорів знає випадки неадекватно високих у матеріальному плані компенсацій з японського боку через невиконання узятих на себе зобов'язань в ім'я так званого «збереження обличчя».

Притаманні японцям акуратність, обов'язковість, точність, виконання обіцянок зумовлює те, що механізм ухвалення рішень відрізняється високою мірою узгоджень і тверджень і нерідко затягує переговори. Велике значення надається консенсусу серед учасників переговорів, зокрема й у своїй делегації.

Китайський стиль. Для китайського національного стилю характерне формування численних делегацій із запрошенням великої кількості експертів. Наявне також досить чітке розмежування і дотримання трьох етапів переговорів.

Значна увага надається зовнішньому вигляду партнерів, манері поведінки. Вважається за краще встановлювати контакти з партнерами вищого соціального статусу або посадового положення.

Так само як і японські представники, китайці сповідують на переговорах «дух дружби», вітають знаки симпатії на свою адресу. Віддають перевагу стратегії торгу і тактиці «відходу». Вважають за краще, щоб партнер першим «відкривав карти», практично не міняють первинну позицію і, як правило, на поступки йдуть тільки під загрозою безвиході або зриву переговорів.

Процес ухвалення рішення схожий з японським. Як правило, китайська делегація не самостійна в ухваленні рішення, майже завжди необхідне

узгодження і схвалення прийнятого рішення центром. Але прийняті і узгоджені домовленості суворо дотримуються.

Арабський національний стиль характеризується наступними особливостями. Араби віддають перевагу торгу за столом переговорів, уміють і люблять торгуватися довго і ґрунтовно. Тому практично немає сенсу заздалегідь планувати, тим більше інформувати арабську сторону про точно обмежений період часу, який ви збираєтесь витратити на досягнення домовленостей. Це може викликати негативну реакцію, а іноді й сприйнято як образа.

Араби легко йдуть на контакти, вважають за краще враховувати людський чинник, надають великого значення особистим зустрічам, встановленню довірчих, дружніх стосунків з партнером по переговорах, уміють слухати. У ході дискусій емоційні, не люблять відкритої критики.

Неприємні факти необхідно наводити так, щоб жодним чином не зачепити національну гідність, честь і гордість представників арабської сторони. Це вимагає від іноземних партнерів по переговорах великого терпіння і витримки.

Фаталізм став рисою національної вдачі арабів, тому будь-яке відхилення від запланованого пояснюється «волею Аллаха». Східну ввічливість арабів не слід сприймати як згоду з вашою точкою зору. Водночас ухильна реакція на вашу пропозицію не завжди означає відмову.



ВИСНОВКИ

Переговори – це ділове взаємне спілкування з метою досягнення спільного рішення. Переговори можуть бути офіційними – з протоколом, суворою процедурою, з дотриманням спеціальних ритуалів, і неофіційними – схожими на невимушену бесіду, що не передбачає після закінчення підписання жодних офіційних паперів. Можуть бути зовнішніми (з діловими партнерами і клієнтами) і внутрішніми (між співробітниками).

Головна функція будь-яких переговорів – спільне обговорення задля вирішення спірних проблем шляхом прийняття домовленостей (угод). Іншими функціями вважаються: вирішення спірних проблем, інформаційно-комунікативна, регулятивна, пропагандистська.

Виділяють два підходи до переговорів: конфронтаційний і партнерський.

Переговори – це менеджмент у дії. Змістовна підготовка переговорів включає аналіз проблеми, планування переговорів, визначення переговорної позиції, формування пропозицій і їхня аргументація. Організаційна підготовка переговорів передбачає: формування делегації і визначення методів підготовки до переговорів.

Найбільш поширені методи ведення переговорів: варіаційний метод, метод інтеграції, компромісний метод. Відповідно, розрізняється дві стратегії переговорів: стратегія торгу і стратегія спільного з партнером пошуку рішення проблеми.

Аналіз соціокультурних особливостей ведення ділових переговорів дозволяє виокремити відповідні національні стилі, що відбивають особливості національного характеру і культури, найбільш поширені особливості мислення,

сприйняття і поведінки та значно впливають на процес підготовки і проведення переговорів.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Наведіть відмітні ознаки ділових переговорів.
2. У чому полягають функції ділових переговорів?
3. Чи поділяєте ви думку, що переговори – це менеджмент у дії.

Обґрунтуйте свою відповідь.

4. Що виступає складовими підготовчого етапу переговорів.
5. Охарактеризуйте змістовну підготовку переговорів.
6. Як відбувається організаційна підготовка переговорів?
7. Окресліть основні проблеми і рекомендації щодо ведення переговорів.
8. Які стратегії взаємодії забезпечують ефективність переговорного процесу?
9. Розкрийте сутність тактик реагування залежно від переговорних ситуацій.
10. Чому знання соціокультурних особливостей вважається значущим чинником при веденні ділових переговорів?



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1.

1. Чи поділяєте Ви точку зору, згідно з якою метод позиційного торгу є менш ефективним, ніж метод принципів переговорів? У яких випадках перший може бути доречним і результативним?

Завдання 2.

Які найбільш очевидні, на Ваш погляд, причини асиметричних рішень (коли поступки однієї зі сторін значно масштабніші порівняно з іншою), які нерідко приймаються в міжнародних переговорах за участю російських офіційних осіб (підприємців)?

Завдання 3.

3. Відобразіть у таблиці позитивні (конструктивні) дії на переговорах виходячи з протилежних, які є негативними (деструктивними):

конструктивні	деструктивні
	Обговорення особистих якостей ділового партнера та інших людей
	Підозра, недовіра та/або гордо ставлення до співрозмовника
	Поверхневий виклад власної концепції, «вогкість» ділового проекту
	Тиск на опонента, реалізація принципів «тут і зараз», «все чи нічого»
	Швидке прийняття будь-якої ділової пропозиції

Завдання 4.

Тест «Чи вмієте ви вести ділові переговори?»

1. Чи буває, що вас дивують реакції людей, з якими ви стикаєтеся вперше?
2. Чи є у вас звичка договорювати фрази, розпочаті вашим співбесідником, оскільки вам здається, що ви вгадали його думку, а говорить він дуже повільно?
3. Чи часто ви скаржитесь, що вам не дають усього необхідного для того, щоб успішно закінчити доручену вам роботу?
4. Коли критикують думку, яку підтримуєте або ви, або колектив, в якому ви працюєте, чи заперечуєте ви (або принаймні у вас виникає таке бажання)?
5. Чи здатні ви передбачати, чим ви займатиметеся протягом найближчих 6 місяців?
6. Якщо ви потрапляєте на нараду, де є незнайомі вам люди, чи намагаєтеся ви приховати вашу думку з обговорюваних питань?
7. Чи вважаєте ви, що в будь-яких переговорах завжди хтось стає переможцем, а хтось обов'язково програє?
8. Чи говорять про вас, що ви наполегливі і цілеспрямовані?
9. Чи вважаєте ви, що на переговорах завжди треба просити удвічі більше того, що ви хочете отримати врешті решт?
10. Чи важко вам приховати свій поганий настрій, наприклад, коли ви граєте в якусь гру і програєте?
11. Чи вважаєте ви за необхідне заперечити за всіма пунктами тому, хто на нараді висловив думку, протилежну вашій?
12. Чи неприємна вам часта зміна видів діяльності?
13. Чи обіймаєте ви ту посаду і чи отримуєте ту зарплату, які намітили для себе кілька років тому?
14. Чи вважаєте ви за можливе користуватися слабкостями інших для досягнення своїх цілей?
15. Чи упевнені ви, що можете легко знайти аргументи, здатні переконати інших у вашій правоті?
16. Чи готуетесь ви старанно до зустрічей і нарад, в яких вам належить взяти участь?

Відповіді.

Запишіть собі по одному очку за кожну відповідь, що збіглася з даними нижче:

- 1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 14, 15, 16 – ні
5, 8, 10, 11, 12, 13 – так

0–5 балів – Краще всього вам підібрати собі роботу, де від вас не буде потрібно вести переговори.

6–11 балів – Ви добре вмієте вести переговори, але є небезпека, що ви проявите владні риси свого характеру в самий невідповідний момент. Вам варто зайнятися підвищенням своєї кваліфікації в цій сфері, а головне – вчитися жорстко контролювати себе

12–16 балів – Ви завжди дуже вправно ведете переговори. Але будьте обережні! Оточуючі вас люди можуть подумати, що за цією спритністю ховається нечесність і від вас краще триматися подалі. А така думка на користь не йде!



ТЕМА 4

ОРГАНІЗАЦІЙНІ КОМУНІКАЦІЇ

Мета вивчення теми: з'ясувати сутність та класифікації організаційних комунікацій, визначити модуси і атрибути внутрішньо- і зовнішньоорганізаційних комунікацій, розглянути основні проблеми комунікацій в організації, охарактеризувати зміст і принципи кризових комунікацій, окреслити ознаки і чинники ефективних організаційних комунікацій.

План

4. 1. Організаційні комунікації: сутність та класифікації.
4. 2. Внутрішньоорганізаційні комунікації.
4. 3. Комунікаційна структура і зовнішнє середовище організації.
4. 4. Основні проблеми комунікацій в організації.
4. 5. Кризові комунікації в організації.
4. 6. Ефективні організаційні комунікації.

Висновки.

Питання для самоконтролю.

Практичні завдання.

Перелік ключових термінів і понять: внутрішньо- і зовнішньоорганізаційні комунікації, проблеми комунікацій в організації, кризові комунікації, чинники ефективності організаційних комунікацій.

Комунікації в організації – це складна, багаторівнева система, що охоплює як саму організацію і її елементи, так і її зовнішнє оточення. Організаційні комунікації – це сукупність комунікацій, що будуються на основі спілкування, опосередкованої інформації про саму організацію, її цілі і завдання.

Це – процес, за допомогою якого керівники розбудовують систему надання інформації і передачі відомостей великій кількості людей усередині організації, окремим індивідуумам і інститутам за її межами. Організаційні комунікації виступають необхідним інструментом для координації діяльності по всій вертикалі і горизонталі управління, що дозволяє отримувати необхідну інформацію.

4. 1. Організаційні комунікації: сутність і класифікації

У цілому організаційна комунікація відрізняється від повсякденної тим, що в її процесі ставляться мета і конкретні завдання, які вимагають свого вирішення. Якщо під час буденного, дружнього спілкування найчастіше не ставляться конкретні завдання, не переслідується певна мета і таку комунікацію можна

припинити за бажанням учасників у будь-який момент, припинити взаємодію з партнером у діловій комунікації неможливо, принаймні, без втрат для обох сторін.

Як і комунікації в цілому, організаційні комунікації класифікуються за формою спілкування (каналу комунікації) – на вербальні (мовні) і невербальні (немовні).

Вербальна організаційна комунікація – передача і сприйняття інформації (ідей, думок тощо) за допомогою певних знаків (слів). Може бути усною, коли використовується розмовна мова (розмови «віч-на-віч», телефоном, записи на диктофон тощо) і письмовою (листи, записи, бланки, електронна пошта тощо).

Усна і письмова організаційна комунікація передбачає використання слів і, відповідно, відносяться до вербального аспекту спілкування. Усні повідомлення ефективніші, коли вимагається негайна реакція інших співробітників, а письмова інформація допомагає надати комунікації стійкіший характер, що важливо за умов, якщо комунікація націлена на продовження в майбутньому.

Усні повідомлення уможливають безпосереднє пряме двостороннє спілкування між людьми (групами людей), тоді як письмові послання, або односторонні, вимагають часу для отримання відповіді. Чим складніше і важливіше для ухвалення організаційних рішень повідомлення, тим частіше менеджери віддають перевагу використанню усних засобів спілкування (телефонний або живий контакт). Проте, чим простіше повідомлення, чим менш воно важливе для організації, тим частіше менеджери вважають за краще використовувати письмові засоби (листи, записки тощо).

Отже, більшість менеджерів схильні використовувати той засіб спілкування, що ефективніше відповідає важливості і значенню для організації інформації, яка повинна прийматися або передаватися.

Інформація, що передається відправником без використання слів як системи кодування утворює невербальне послання, що й безпосередньо формує *невербальні організаційні комунікації* через:

- рух тіла (жести, вирази обличчя, рухи очей, дотик, пози);
- особисті фізичні якості (будова тіла, вага, зріст, запах тіла тощо);
- використання середовища (спосіб використання і відчуття зовнішнього оточення, манери розміщуватися в просторі, дистанційна близькість у спілкуванні, почуття «своєї» і «чужої» території тощо);
- фізичне середовище (дизайн приміщення, меблів і інших об'єктів, декорації, чистота і охайність, освітленість, шум тощо);
- ставлення до часу (запізнення, ранній прихід, схильність примушувати чекати себе, культура часу, співвідношення часу і статусу);
- специфіка мовлення (якості голосу, писемність, частота мовлення, дикція, «засміченість» зайвими словами, сміх, позіхання тощо).

Невербальні комунікації в більшості випадків мають несвідому основу, оскільки свідчать про дійсні емоції учасника комунікаційного процесу і є надійним індикатором почуттів, що проявляються. Невербальною інформацією

важко маніпулювати і її складно приховувати в будь-якій міжособовій комунікації.

Організаційні комунікації можуть здійснюватися у формі усного спілкування або письмового обміну інформацією і поділяються на:

➤ *формальні або офіційні* – визначаються політикою, правилами, посадовими інструкціями певної організації і здійснюються формальними каналами;

➤ *неформальні* – здійснюються згідно із сталою системою особистих стосунків між працівниками організації поза загальних правил певної організації;

Серед формальних організаційних комунікацій виокремлюють:

➤ *вертикальні*, коли інформація переміщується з одного рівня ієрархії на іншій;

➤ *горизонтальні* – забезпечують координацію діяльності різних підрозділів.

Вертикальні комунікації за своєю природою можуть бути:

➤ *висхідними* – інформація, необхідна менеджерам для оцінки тієї сфери діяльності, за яку вони несуть відповідальність, передається від низу до верху (з нижчих рівнів на вищі);

➤ *низхідними* – комунікації, безпосередньо пов'язані з керівництвом і контролем за працівниками, що здійснюються зверху вниз.

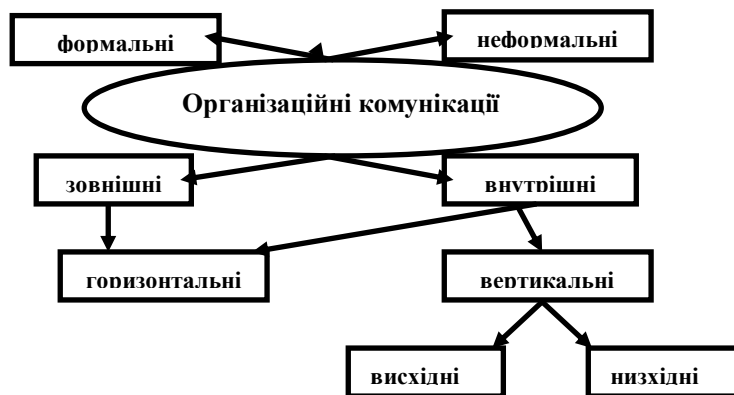


Рис. 4. 1 – Класифікаційна схема організаційних комунікацій

Як видно з наведеної схеми (рис. 4. 1), за ознакою *орієнтації, спрямованості комунікацій* організаційні комунікації поділяються на дві великі групи: *зовнішньоорганізаційні і внутрішньоорганізаційні*.

4. 2. Внутрішньоорганізаційні комунікації

Внутрішньоорганізаційні комунікації – це взаємодія з персоналом, комунікації між співробітниками з метою забезпечення мотивації щодо оптимально кращого виконання посадових обов'язків. Звичайно цей напрям

здійснюється фахівцями відділу корпоративних комунікацій спільно з відділом кадрів.

Заходи в рамках взаємодії з персоналом сприяють створенню людиновимірної атмосфери, «олюдненню» виробництва. В умовах зростаючого в суспільстві відчуження, індивідуалізації, недостатньої самоідентичності особистості створення доброзичливого мікроклімату в організації і формування дружнього середовища сприяють не лише виконанню важливого завдання оптимізації виробничих процесів, а й виконують суспільно значущу соціальну і моральну функції.

Базою процесу внутрішньоорганізаційної комунікації виступає взаємодія за допомогою комунікаційних каналів між елементами управлінської структури – підрозділами, посадовцями тощо.

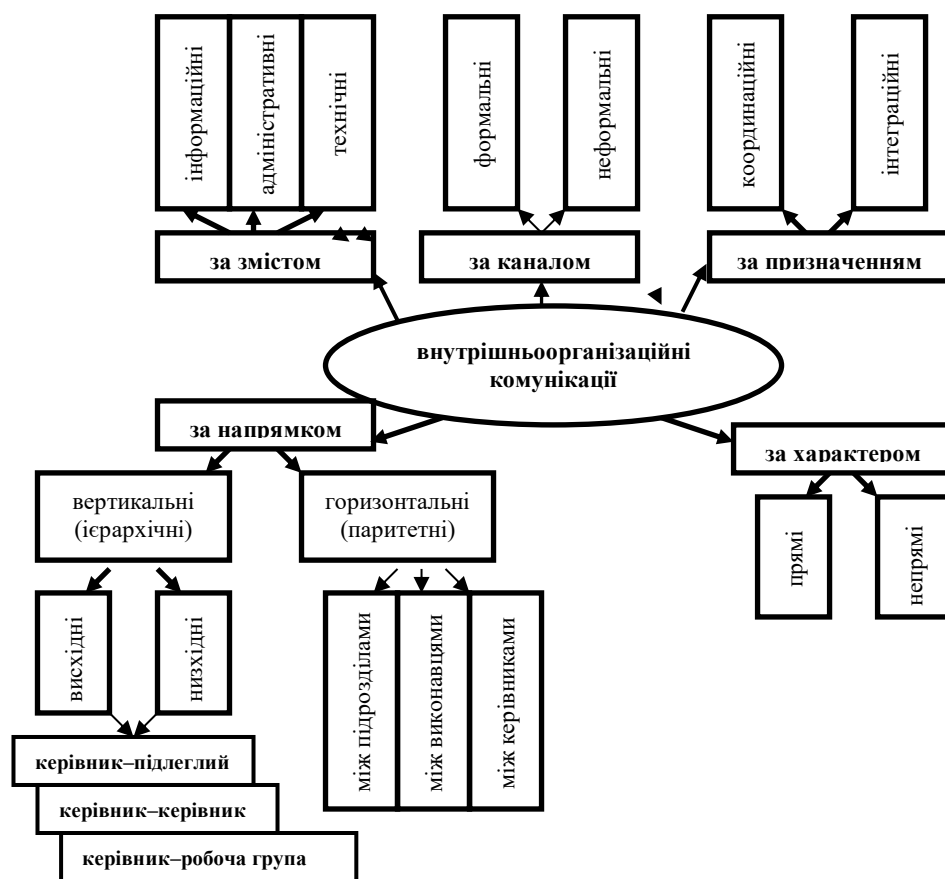


Рис. 4. 2 – Класифікація внутрішньоорганізаційних комунікацій

За *характером* комунікаційна взаємодія в організації може бути *прямою* або *непрямою*. Пряма ґрунтується на контактах сторін. Непряма передбачає, що одна із сторін створює умови, при яких інша, попри відсутність будь-яких команд, виконує необхідні дії (в умовах просторово-часової дистанції між партнерами).

Завдяки безпосередній дії соціально-психологічних механізмів, пряма ділова комунікація – більш результативна і емоційна за силою дії і навіювання, ніж непряма.

З точки зору змісту внутрішньоорганізаційна комунікативна взаємодія може бути *інформаційною, адміністративною або технічною*. В рамках інформаційної взаємодії суб'єкти управлінської діяльності обмінюються відомостями, необхідними для ухвалення рішень (офіційними, закріпленими юридично і неофіційними, що не мають жодного правового статусу, але допомагають орієнтуватися в ситуації).

В процесі адміністративної взаємодії вищі ланки управлінської структури передають нижнім рівням управлінські повноваження і відповідальність, розпорядження, інструкції, рекомендації, отримують від них звіти, здійснюють процес контролю.

З точки зору *призначення* адміністративна взаємодія буває *координаційною і інтеграційною*. Технічна взаємодія між суб'єктами управлінської структури реалізується в процесі їхньої участі в практичній діяльності, наприклад, у підготовці і проведенні нарад, при обміні досвідом, здійсненні діловодства, зборі, фіксації, зберіганні, видачі різного роду документів тощо.

Вертикальні і горизонтальні комунікації. З точки зору *просторового розташування каналів* комунікативний потік усередині організації може переміщатися у *вертикальному і горизонтальному* напрямках. *Вертикальні комунікації* – це обмін інформацією між ієрархічними рівнями організації, а *горизонтальні* – обмін у межах паритетних ієрархічних рівнів.

Ефективність горизонтальних комунікацій може сягнути 90% через те, що люди працюють на одному і тому ж рівні управління, добре розуміють характер праці своїх колег, знають проблеми одне одного і можливий зміст повідомлення. Вертикальні комунікації менш ефективні, ніж горизонтальні: лише 20–25% інформації від вищого керівництва доходить до безпосередніх працівників і правильно розуміється ними.

Вертикальний комунікаційний зв'язок, у свою чергу, за *спрямованістю* спілкування підрозділяється на *низхідні і висхідні комунікації*.

Комунікативний потік, який переміщається від одного рівня в групі або організації до іншого, нижчого, рівня – це *низхідні комунікації*, що є основною формою реалізації керівником своїх управлінських дій у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок, приписів, установок, рекомендацій, директив тощо.

Низхідний потік внутрішньоорганізаційних комунікацій використовується керівником для постановки завдань, опису робіт, інформування про процедури задля виокремлення проблем, що вимагають уваги, запропонування варіантів зворотного зв'язку за результатами роботи. При цьому чим більше рівнів проходить інформація, тим менше вірогідність того, що вона не буде спотворена.

Висхідні внутрішньоорганізаційні комунікації є системою каналів руху інформації «від низу до верху». Іншими словами, висхідна інформація в організаціях переміщається від нижчого до вищого рівня. Вона використовується для зворотного зв'язку підлеглих з керівництвом з метою інформування про результати роботи і поточні проблеми. Виступає засобом доведення до зведення керівника думки працівників і виступає для керівника базовою інформацією при аналізі того, як поліпшити стан справ в організації.

В деяких організаціях висхідна інформація використовується керівниками нижчої ланки для інформування середніх і вищих керівників (наприклад, підготовка звітів) при проведенні обговорень, у ході яких працівники дістають можливість розглядати проблеми зі своїм керівником або з представниками вищого керівництва.

Горизонтальний напрям комунікацій – це обмін інформацією, що відбувається між членами однієї групи або робочих груп, а також між керівниками або персоналом одного рівня. Значущість цього процесу витікає з того факту, що він дозволяє заощадити час і забезпечити інтегрованість дій. Така комунікація може бути як формальною і обов'язковою, так й відбуватися спонтанно.



Рис. 4.3 – Можливі втрати інформації при низхідних комунікаціях

Горизонтальні комунікації різноманітні, оскільки це може бути:

- комунікації між паритетними підрозділами організації (зокрема, між групами), які виникають унаслідок необхідності координації;
- комунікації між виконавцями, що виступають найбільш великим «полем» усіх комунікативних обмінів в організації (на цьому рівні виникають численні і суперечливі соціально-психологічні феномени, на які повинен зважати керівник);
- комунікації між паритетними керівниками підрозділів усередині організації (наприклад, між керівниками середньої ланки управління).

Вертикальні комунікації для характеристики діяльності керівника поділяються на низку *підтипів*. Такий підрозділ базується на декількох критеріях одночасно і включає наступні види комунікацій.

Комунікації виду «керівник – підлеглий» складають абсолютну більшість усіх інформаційних обмінів в організації і посідають особливе місце у сфері міжособових стосунків. Поєднання безпосереднього характеру контакту з його ієрархічністю – основні особливості цього типу обміну інформацією.

Він може також здійснюватися і опосередковано – наприклад, у формі письмової вказівки, наказу тощо. У специфічному підтипі комунікацій «керівник – підлеглий» перший є керівником вищої ланки, а другий (підлеглий) – також керівником, але ієрархічного рівня, що пролягає нижче.

Комунікації виду «керівник – керівник» включають два різновиди: між керівниками паритетних підрозділів усередині організації і між керівником усієї організації і керівниками інших установ і організацій. Вони мають індивідуальний характер і розгортаються, як правило, при безпосередньому контакті. Як одного з комунікантів такі комунікації передбачають керівника (різноманітних ієрархічних рівнів), а в своїй сукупності вони характеризують «індивідуальну комунікативну вертикаль».

Представлена вертикаль включає також комунікації виду «керівник – робоча група». Цей вид комунікації характеризується комбінованою індивідуально-колективною особливістю і реалізується в різних організаційних формах: нарадах керівника з робочими групами, звітами груп перед керівником, локальній інспекції, контрольних перевірок робочих груп тощо.



Рис. 4. 4 – Внутрішньоорганізаційні комунікації за змістом

Вертикальні і горизонтальні комунікації відіграють визначальну роль у функціонуванні організації. Звичайно вважається, що вертикальний напрям комунікацій є більш значущим, оскільки він реалізує основний принцип побудови організації – ієрархічний. З іншого боку – він завжди синтезований із координаційним принципом, пов'язаним із горизонтальною спрямованістю комунікацій. Через поєднання цих двох принципів і власне типів забезпечується комунікативна функція організації в цілому. Це поєднання утворює свого роду «каркас» усієї комунікативної мережі організації.

Формальні і неформальні комунікації. Внутрішньоорганізаційні комунікації поділяються за ознакою каналу спілкування на формальні і неформальні.

Формальні канали комунікацій безпосередньо визначаються структурою організації, її провідними функціональними цілями і завданнями. Процеси формальних внутрішніх комунікацій в організації виражаються у вигляді формалізованих відносин, запланованих і розбудованих за внутрішніми регламентами.

У кожній організації, як правило, існує така владна публічна структура, за допомогою і на користь якої формалізуються усі комунікаційні процеси, що

ініціюються її менеджерами. В такій структурі завжди є інформаційна периферія, є центр ухвалення рішень з доступом до внутрішньоорганізаційних інформаційних ресурсів. Формальні внутрішні комунікації вирізняються стандартним характером і можуть бути як письмовими, так і усними. Останнім часом широко використовується електронна форма документообігу.

Стандартні форми (бланки) мають своєю перевагою простоту і технологічність. Їхня наявність знімає звичайну проблему для будь-якої організації – уніфікувати письмове спілкування і відповідні управлінські акти. В різних системах адміністрування використанню стандартизованої письмової форми документообігу на паперових носіях або в електронному вигляді надається важливого значення. Як правило, такі стандарти викладаються в регламентах організації (державні, корпоративні розпорядки) і є обов'язковим атрибутом роботи її адміністрації. Стандартизовані форми передачі інформації не вільні від помітних недоліків через свою негнучкість, низьку можливість адекватно врахувати нестандартні обставини роботи і управлінські ситуації.

Неформальні комунікації не слідують загальним правилам, встановленим усередині організації. Типова неформальна інформація – обговорення серед співробітників особистих успіхів і невдач, обмін повідомленнями про зовнішнє середовище, пересуди щодо керівників, системи винагород, досягнень домовленостей про взаємну підтримку і прогнози.

В організаціях відбувається цілий етап життя людини, що й зумовлює необхідність повноцінних комунікаційних взаємодій з приводу неслужбових тем у службовому просторі. Службові ж теми комунікацій також частково підпорядковані законам неформального спілкування.

Неформальні комунікації – це ті контакти, які реалізуються поза формальними комунікативними каналами. Їхніми різновидами можуть вважатися:

- неформальні контакти між рядовими членами організації;
- неформальні зв'язки між керівником і підлеглими;
- неформальні зв'язки керівника з середовищем (феномен «великих зв'язків» керівника).

Якщо стандартизовані регламенти формальних відносин втілюють одну крайність, то іншу виражають неформальні зв'язки в такій формі, як чутки.

Чутки – це незапланована стохастична передача інформації з низьким рівнем достовірності через соціальні контакти членів організації в рамках неформальної структури комунікації. Саме неформальні канали ефективно використовуються в цілях дезінформації.

Типова інформація, що передається каналами поширення чуток: майбутні скорочення виробничих робітників; нові заходи щодо покарання за запізнення; зміни в структурі організації; майбутні переміщення і підвищення; детальний виклад суперечки двох керівників на останній нараді тощо.

Чутки звичайно кваліфікуються як недостовірні, неточні повідомлення. Проте відомо, що завдяки високій швидкості передачі і здатності охопити цільову аудиторію, саме чутками користуються як альтернативним способом передачі достовірної інформації.

4. 3. Комунікаційна структура і зовнішнє середовище організації

Будь-яка організація знаходиться в певному зовнішньому оточенні, залежить від нього і вимушена постійно адаптуватися до його змін. Відтак, відбуваються її постійні і інтенсивні комунікації із зовнішнім середовищем.

До зовнішньоорганізаційних відносяться комунікації, що є інформаційною взаємодією з позаорганізаційним середовищем (засобами масової інформації, органами державного регулювання, постачальниками і споживачами, фінансовими установами тощо). Засоби комунікації з середовищем різноманітні: діяльність керівника щодо організації реклами, створення і підтримка іміджу компанії, здійснення маркетингової політики на зовнішньому ринку, підготовка регулярних звітів для вищестоящих організацій тощо.

Зовнішні комунікації відбивають цілісність керованої системи і одночасно її відкритість, пріоритетність дій персоналу фірми, стиль управління менеджера, ситуації взаємодії організації з іншими об'єктами. Безпосередньо керівник персоніфікує організацію в цілому, представляє її в зовнішньому середовищі.

Для нормальної, ефективної організації праці, для управління спільною координованою діяльністю великого значення набувають прийом, передача і обробка інформації. Багато що залежить від самої організації, від того, як побудована її комунікаційна структура, наскільки ефективні комунікаційні системи і зв'язки.

Комунікаційну структуру можна уявити у вигляді мережі каналів або шляхів, якими в організації відбувається обмін інформацією і думками. Будь-яка структура або організація має внутрішні і зовнішні комунікаційні потоки: зовнішні визначають її відносини з громадськістю, внутрішні – з власними співробітниками.

Суб'єкти і об'єкти зовнішньоорганізаційних комунікацій. Зовнішнє середовище організації виступає як складна сукупність суб'єктів, систем і їхніх взаємин, як між собою, так і з організацією. Ця сукупність може бути класифікована в дві групи.

До першої, що безпосередньо є простором ділового середовища для бізнесу, належать суб'єкти і бізнес-системи, що взаємодіють з організацією. До другої – суб'єкти і системи, чия діяльність певним чином впливає на бізнес-організацію, але безпосередніх комунікацій між ними немає.

Зв'язки і відносини організації, встановлені з одного боку, з партнерами по бізнесу; споживачами; конкурентами; операторами ринкової інфраструктури; інвесторами, аналітиками (фінансові зв'язки), а з іншого – з бізнес-системами, до яких входять ринкова інфраструктура і національні ділові традиції, – відрізняються досить складним характером (див. рис. 4. 5).

Розглянемо специфіку зовнішньоорганізаційної взаємодії з вище зазначеними суб'єктами.

Взаємодія з партнерами по бізнесу. Партнерами по бізнесу вважаються усі організації, що знаходяться із суб'єктом бізнес-відносин у постійних контрактних зв'язках з приводу будь-яких здійснюваних ним процедур або етапів бізнесу.

Це, наприклад, постачальники сировини, напівфабрикатів, комплектуючих виробів або послуг, необхідних для випуску організацією своєї продукції. Партнерами є також організації-суміжники, що працюють у рамках єдиного технологічного циклу або зв'язаних із ним процесів – субпідрядники, тощо.



Рис. 4.5 – Суб'єкти зовнішньоорганізаційних комунікацій

Взаємодія із споживачами передбачає комунікації з клієнтурою організації, якою виступають споживачі готової продукції або послуг, що одержують їх безпосередньо з організації – суб'єкта бізнес-відносин. Причому такими споживачами вважаються як споживачі стандартного готового продукту, так і такі, що розміщують замовлення на виготовлення конкретного продуктового зразка.

Взаємодія із споживачами є важливим напрямом зовнішніх маркетингових комунікацій організації. З усього комплексу маркетингових заходів у даному випадку виокремлюється пряме інформування споживачів про товари або послуги, про саму організацію у вигляді як прямих, так і опосередкованих комунікацій із споживачем, відповіді на листи, пропозиції, скарги тощо.

У результаті розвитку комп'ютерних систем і електронних технологій для встановлення різних форм прямих контактів зі своїми кінцевими клієнтами організація використовує, поряд з традиційними поштовими розсилками і телефонним зв'язком, також мережу Інтернет, електронну пошту, SMS-повідомлення, телетекст тощо. Новітні способи і інструменти взаємодії із споживачами дозволяють виробникам звертатися безпосередньо до покупців, обминаючи продавців і торговельних посередників, з тим, щоб активно мотивувати споживача, швидко реагувати на споживчу поведінку, отримати негайний відгук про товар або послугу.

Взаємодія з операторами ринкової інфраструктури, на відміну від бізнес-партнерів і споживачів, вирізняється переважно невпорядкованістю, стихійністю зв'язків щодо пропозиції, норми прибутку і собівартості, споживчих властивостей і ціни продукту.

Взаємодія з конкурентами є складною зовнішньоорганізаційною комунікацією і в комунікаційно-психологічному сенсі, і в організаційній, і в структурній побудові через те, що до цієї цільової групи належать і агресивні конкуренти, конфлікт з якими максимальний, а змагання за ринкову нішу –

жорстке, і такі, що віддають перевагу дружньому і чесному змагання, навіть в умовах незадоволеного попиту.

Взаємодія з інвесторами і фінансові зв'язки зорієнтована на фінансове співтовариство, інвесторів, державні фінансові органи, що регулюють діяльність акціонерних товариств. Зовнішньоорганізаційні комунікації у фінансовій сфері забезпечуються широким спектром інформації про фінансову діяльність, проведення тієї або іншої фінансової угоди, зміну курсу акцій тощо.



Рис. 4. 6 – Об'єкти зовнішньоорганізаційних комунікацій

У складі аудиторії, на яку спрямована така активність відділів корпоративних комунікацій, – фінансові аналітики і аналітики ринку цінних паперів, а також усі, хто формує думку і надає компетентний аналіз фінансової ситуації.

Це також: персонал і адміністрація агентств, що працюють з цінними паперами, фінансові посередники, оглядачі з фінансів і інвестицій, інвестиційні банки, комерційні банки, департаменти депозитів цінних паперів, співробітники консалтингових фірм з аналізу ринку цінних паперів, радники з капіталовкладень, страхові компанії і пенсійні фонди, що працюють з цінними паперами, інвестиційні фонди, фінансові статистичні організації.

Важливими напрямками роботи, що здійснюється в рамках фінансових зв'язків і є характерною для комунікаційних служб організацій, є видання щорічних фінансових звітів і спільна з керівництвом підготовка і проведення акціонерних зборів.

Бізнес-системи ділового середовища виконують регулюючу і упорядковуючу функції, оскільки *чинні норми і правила* виступають засадовими для формування структури ділового середовища і розбудови усієї системи її

внутрішніх відносин. Останні звичайно визначаються як ринкова інфраструктура бізнесу.

Другим специфічним проявом бізнес-систем ділового середовища є *комплекс ділової культури* – традиції, історичний досвід, ділова активність і етика, суспільні цінності і настанови щодо ведення бізнесу, властиві цьому народові в цілому, нації або етнічній групі населення, державі або окремому державному, історичному чи адміністративно-територіальному утворенню.

Зовнішня система комунікацій представлена також *взаємодією організації з органами влади*. Цей напрям забезпечується в економічному, соціальному і політичному середовищі організації, для якої завданням такої комунікативної взаємодії з органами влади є забезпечення спільної роботи з державними структурами, суспільством, діяльністю в структурі загальної економічної системи.

Відтак, *об'єктами* зовнішньоорганізаційних комунікацій виступають, з одного боку, державні органи і установи, що взаємодіють з бізнесом (органи законодавчої; виконавчої та муніципальної влади; господарські державні організації; регулюючі і контролюючі державні та правоохоронні органи; організації соціального розвитку; державна інфраструктура; міжнародні організації) а з іншого – бізнес-системи, складовими яких виступають: державна політика щодо ключових питань економіки, фінансів і бізнесу; державна ресурсна політика; нормативно-правове середовище бізнесу; міжнародна і національна системи контролю і моніторингу.

Зв'язки і взаємини бізнесу з владою і державними структурами вбачаються як тісне переплетення різноманітних контактів, інших форм взаємодії, що утворюються в ході розвитку організації. Це й обов'язкові і довгострокові стосунки (з регулюючими і контролюючими організаціями, державними партнерами), і необов'язкові зв'язки, що виникають з конкретного приводу. Частина з них регламентується нормами і правилами, частина – сталою традицією, частина – ініціюється бізнесом, частина – державними контрагентами.

Важливим і делікатним напрямом взаємодії з органами влади є *лобіювання*. Під лобіюванням традиційно розуміється вплив зацікавлених груп або організацій на ухвалення рішень владними структурами, як правило, законодавчими органами. Термін походить від англійського слова *lobby* – «коридор», «кулуар», оскільки історично тиск на владу часто здійснювався в парламентських коридорах.

У рамках зовнішнього середовища організації також вибудовуються комунальні і екологічні зв'язки.

Комунальні зв'язки – це зв'язки, орієнтовані на тих, що проживають у місці розташування підприємства (організації) і націлені на формування добросусідських відносин. Розвиток комунальних зв'язків визначається не лише економічними інтересами організації. Самоусунення організації від соціальних проблем, її орієнтація виключно на виробничий процес вже є реаліями минулого.

Сучасне підприємство визначає своє місце не лише в економічному, але і соціальному житті суспільства. Конкретними і реальними напрямками соціальних

інтересів організації є не лише його співробітники і спонсорські об'єкти. Комунікаційна політика, орієнтована на прилеглі до організації території, обумовлена і кадровими інтересами. У розташованих поблизу населених пунктах проживають, як правило, саме персонал і члени сімей. Відтак, муніципальна активність організації є також чинником взаємодії з персоналом. Важливість добросусідських відносин визначається, зокрема, прагненням запобігання територіальних конфліктів, можливих конфліктів через кризові і аварійні ситуації.

Для підприємств, що виробляють товари широкого попиту, населення прилеглих територій є також зацікавленим і особливо мотивованим прошарком споживачів. Відомо, що продукція підприємств, розташованих у зоні проживання, користується підвищеною увагою покупців.

Екологічні зв'язки орієнтуються на вирішення питань екологічного балансу і участі організації в дискусіях щодо діяльності в царині охорони довкілля. Для виробників товарів народного споживання і виробників продовольчих товарів додатковою проблемою є екологічна безпека виробленого продукту. Це зумовлено не лише суспільною свідомістю, але також серйозними техногенними катастрофами, новими епідеміями домашніх тварин, хворобами рослин, застосуванням у аграрній галузі хімікатів і добрив тощо.

Задля забезпечення ефективної комунікації менеджеру необхідно до кінця усвідомити практичні потреби щодо комунікації та проаналізувати проблеми, що впливають на її розбудову: готовність встановлення і принципи комунікації, перешкоди на цьому шляху, вибір методу, перехресна комунікація.

4. 4. Основні проблеми комунікацій у організації

Розумінню природи проблем ділової комунікації сприятиме розгляд широко поширених непорозумінь або за визначенням Джона М. Пенроуза (John M. Penrose), фахівця в даній царині, міфів.

Міф 1. Ми спілкуємося тільки тоді, коли самі свідомо і навмисно вибираємо спілкування.

Здається, що ми свідомо управляємо нашими комунікаціями. Проте часто дивуємося, коли наша комунікація не приносить очікуваного результату. Наприклад, ми вирішуємо відправити листа з пропозицією про працевлаштування певній особі. Пізніше дізнаємось, що кандидат вже прийняв пропозицію про роботу з меншим окладом в іншій фірмі. Чому?

Виявляється, що минуло декілька днів після співбесіди з ним, а від вашої компанії йому не надійшло жодної інформації. Він вирішив, що його не збираються приймати на роботу або, принаймні, що він не є кандидатом № 1 для компанії. Фактично він отримав повідомлення про вашу незацікавленість так, як ніби воно було передане йому особисто.

Іншими словами, у реальності ми здійснюємо безліч обмінів інформацією саме тоді, коли ми не усвідомлюємо своєї залученості в комунікативний процес. Щодо наведеного прикладу, зазначимо, що причиною кількадечної затримки запрошення на роботу виявилось те, що один із секретарів хворів, а інший

готував великий звіт і відправив запрошення на роботу із запізненням. Отже, своїм мовчанням ми вже передали повідомлення, не усвідомлюючи цього.

Міф 2. Слухач розуміє слова так само, як ми.

Основою цього міфу є припущення про те, що слова мають однакове значення для усіх. Наприклад, у великій організації один із торговельних представників замовляє телефоном певний товар і просить доставити його негайно. Наступного понеділка клієнт повідомляє, що він не отримав це замовлення. Торговельний представник дізнається, що замовлення не було відправлене до п'ятниці. Він скаржиться керівникові відділу відправок, який відповідає: «Але ми дійсно відправили його негайно». Для торговельного представника «негайно» означало того ж дня. А для людини, яка щодня отримує десятки дзвінків із вимогою «відправити зараз же» або «відправити ще вчора», слово «негайно» означало «протягом тижня».

Фактично, «негайно» означало різний проміжок часу для торговельного представника і керівника відділу відправок через відмінності їхнього сприйняття. Виходячи з того, що у слів є конкретне значення, ми вважаємо, що інші зрозуміють сказані нами слова точно так, як і ми. А насправді слова мають різне значення для різних людей.

Міф 3. Ми спілкуємося в основному за допомогою слів.

Відомо, що більшість повідомлень, які ми передаємо, ґрунтуються не на словах, а на невербальних символах. Іноді невербальна комунікація ставить під сумнів словесну. Наприклад, оратор починає лекцію словами: «Я радий бути тут перед вами і поговорити на свою улюблену тему – мотивування людей». Але його безсловесна комунікація заперечує це: на ньому пом'ятій костюм, замість того, щоб дивитися на аудиторію, він дивиться на папірці, а його голос звучить монотонно. Насправді було послано повідомлення про те, що це буде довгий і нудний день.

Міф 4. Невербальне спілкування – це мова мовчання.

Словосполучення «мова тіла» часто неправильно використовується замість поняття «невербальна комунікація». Передусім, помилково вважати, що невербальну комунікацію неможна почути, її можна тільки побачити. Невербальне спілкування використовує усі п'ять почуттів. Жести, пози, хода – беззвучні невербальні послання, але такими посланнями є також і тон голосу, плескання в долоні і рукостискання.

Міф 5. Спілкування – це односпрямована дія.

В основі цього міфу лежить припущення, що наше послання доходить до одержувача в незмінному вигляді. Кожний з нас може пригадати непоодинокі випадки, коли людина спілкувалася з вами так, що це скоріше нагадувало, що вона *говорить*, а не *розмовляє* з вами. Тому потрібно пам'ятати, що комунікація – це двонаправлена дія, взаємний обмін інформацією, неможливий без зворотного зв'язку як реакції слухача на вербальні і невербальні повідомлення.

Головною функцією зворотного зв'язку є те, що він дозволяє бачити, наскільки добре досягнуто цілі первинного повідомлення. Загалом, ефективну комунікацію від неефективної відрізняє здатність сторін точно розуміти одна одну.

Міф 6. Повідомлення, що відправляється нами, ідентично тому, що отримує слухач.

Усі ми схильні думати, що послане нами повідомлення слухач отримує саме таким, яким ми його відправляли. Наприклад, ви відправляєте листа приятелеві, що мешкає в іншому місті, із запрошенням приїхати до вас погостювати наступного місяця. Вас ображає те, що ви не отримуєте жодної відповіді. Чому ж ваш приятель не відповів? Проблема може бути не в тому, що він не відповів, а в тому, що ваш лист загубили на пошті.

Реальність така, що повідомлення в тому вигляді, як його отримує слухач, ніколи не буває таким самим, як те, що ми відправляли. Повідомлення, відправлене нами, може бути ідеальне зрозуміло нам, але не адресатові через якесь втручання, що ані ми, ані він не в змозі контролювати, як у попередньому прикладі. Тому одне і те ж повідомлення, сприйняте однією людиною, ніколи не буде ідентичне повідомленню, сприйнятому іншим.

Міф 7. Інформації не буває надто багато.

Проблема інформаційного перевантаження, тобто отримання занадто великого об'єму інформації, щоб її можна було розумно використовувати, є набагато більш поширеною, ніж ми звикли вважати. За останні півстоліття розвиток копіювальних апаратів і інших видів механічного відтворення значно розширив наші можливості у виробництві і поширенні інформації.

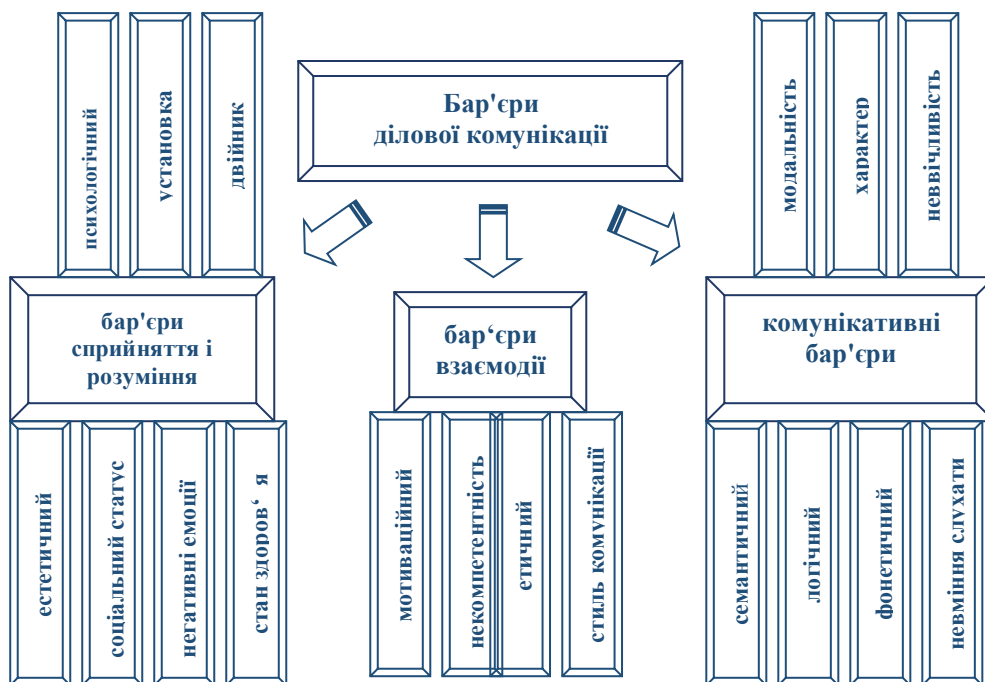


Рис. 4. 7 – Класифікація бар'єрів ділової комунікації в організації

Але наша людська здатність сприймати і обробляти інформацію залишилася практично незмінною. Ми розмовляємо приблизно з тією ж швидкістю, що й півстоліття тому: ми слухаємо і розуміємо приблизно на тому ж рівні. Тому не дивно, що інформаційне перевантаження є головною проблемою для людей у багатьох організаціях. Відтак, керівникові слід ретельно опікуватися не лише якістю інформації, але й її кількістю.

Бар'єри взаємодії. Аналіз понять і процесів комунікацій усередині організації необхідно починати з розгляду тих причин, які перешкоджають їхньому встановленню і розвитку. Такі чинники називають комунікаційними бар'єрами, що виникають як при неформальних, так і при формальних комунікаціях.

У діловому спілкуванні між партнерами можуть виникати абсолютно специфічні бар'єри через різні причини, але потрібно навчитися попереджати їхнє виникнення, а якщо вже вони виникли, успішно їх долати. Розглянемо основні бар'єри, що виникають на шляху до плідної комунікації.

Мотиваційний бар'єр. Виникає, якщо у партнерів різні мотиви вступу до контакту, наприклад, один зацікавлений у розвитку спільної справи, а інший – тільки у негайному прибутку. За таких умов найкраще з самого початку з'ясувати наміри одне одного, узгодити мотиви співпраці. Якщо це не вдасться, спільна робота приречена на невдачу.

Бар'єр некомпетентності. Некомпетентність партнера викликає відчуття досади і втраченого часу. Якщо партнер зовсім некомпетентний щодо проблеми, краще ввічливо припинити розмову. У випадку часткового володіння питанням і відсутності іншої компетентної особи, потрібно ввести її в курс справи без зайвого наголосу на свою велику обізнаність.

Етичний бар'єр. Виникає тоді, коли взаємодії з партнером заважає його етична позиція, несумісна з вашою. Чи йти на компроміс, кожен вирішує сам, а ось намагатися перевиховати або соромити партнера не рекомендується.

У кожного свій стиль спілкування. Він залежить від темпераменту, характеру, світогляду і формується під впливом виховання, оточення, професії. Тому в діловій комунікації часто може виникати *бар'єр стилів комунікації*. Задля того, щоб такий стиль партнера не став комунікаційною перешкодою, необхідно усвідомити, що стиль поведінки людини – це вияв її глибинних сутнісних характеристик. Якщо це не заважає справі, його слід приймати незалежно від вашого ставлення.

Бар'єри сприйняття і розуміння. *Естетичний бар'єр* виникає, наприклад, у випадку невідповідності з боку партнера з комунікації вимогам дрес-коду або безладдя в його робочому кабінеті. Подолати внутрішню перешкоду ведення розмови важко. Проте, якщо цей контакт дуже потрібний, не слід демонструвати свою незадоволеність.

Комфортному спілкуванню може перешкоджати і *різний соціальний статус партнерів*. Позбавитися такого ставлення допомагає наступна установка перед розмовою: «Начальник така ж людина, як і я. Йому властиві всі людські слабкості. У мене немає причин для хвилювання. Я говоритиму спокійно і просто, розраховуючи на розуміння. Я поважаю себе і свою справу, і він це відчує».

Бар'єр негативних емоцій виникає в спілкуванні із засмученою людиною. Якщо партнер, який зазвичай з вами ввічливий, зустрічає вас нелюб'язно, розмовляє, не піднімаючи очі, не поспішайте відносити це на свій рахунок. Може, він не в змозі подолати поганий настрій через хід власних справ, сімейних негараздів тощо. Звичайно, краще заздалегідь дізнатися про обстановку в

організації, настрої ділового партнера. Іноді буває доцільно перенести розмову на інший час. Якщо це неможливо, то треба на початку розмови допомогти партнерові поліпшити його емоційний стан.

Стан здоров'я людини, фізичний або духовний, також впливає на те, як людина спілкується. Спостережливим людям не спричиняє великих труднощів за зовнішніми ознаками здогадатися про те, що відбувається з людиною, вибрати відповідний тон, слова або скоротити час спілкування, щоб не стомлювати співбесідника.

Психологічний захист, що вибудовується діловим партнером, – серйозний бар'єр комунікації. Усвідомлення наявності у співрозмовника такого бар'єру і його сприйняття вас як незручного для себе комуніканта, має примусити змінити ставлення до нього, а складнощі в спілкуванні з такою людиною поступово зникнуть.

Бар'єр установки. Ваш діловий партнер може мати негативну установку щодо вас або організації, представником якої ви є. Якщо ви зіткнулися з бар'єром установки, краще не намагатися переконувати партнера, а стримано сприйняти його недружність як прояв неуцтва, слабкості, відсутності культури, простої неінформованості. Тоді несправедливе ставлення до вас не зачіпатиме, а незабаром воно і зовсім зникне, оскільки ваші справи і вчинки змусять партнера змінити свою думку.

Бар'єр двійника полягає в тому, що ми мимоволі судимо про кожну людину по собі, чекаємо від ділового партнера такого вчинку, який зробили б на його місці. Адже він інший. Його позиція в цій ситуації визначається його етичними нормами і установками. Щоб бар'єр двійника не виникав, потрібно розвивати здібності до децентрації.

Комунікативні бар'єри. *Семантичний бар'єр* виникає тоді, коли ділові партнери користуються тотожними знаками (зокрема, словами) для позначення абсолютно різних речей. Причини виникнення цього бар'єру різні. Щоб подолати семантичний бар'єр, необхідно зрозуміти особливості партнера, використовувати зрозумілу для нього лексику. У разі слів, що мають різні значення, необхідно пояснювати, в якому сенсі те або інше слово ви використовували.

Логічний бар'єр, або невміння висловлювати свої думки дуже заважає комунікації. Тому необхідно набратися терпіння і використовувати все своє вміння слухати, ставити питання, щоб отримати від партнера необхідну інформацію.

Фонетичний бар'єр, або погана техніка мовлення, значно перешкоджає повноцінному сприйняттю інформації і встановленню належного комунікаційного каналу. Але якщо ви зацікавлені в контакті саме з цим партнером, доведеться пристосовуватися до його манери говорити і не виявляти своє незадоволення.

Невміння слухати виявляється в тому, що партнер перебиває, починає говорити про своє або і зовсім не реагує на ваші слова. Компенсувати невміння партнера слухати можна тільки своїм мистецтвом говорити.

Бар'єр модальностей виникає тоді, коли людина не замислюється щодо пріоритетного каналу сприйняття інформації. Тому потрібно передавати інформацію в тій модальності, в якій її найлегше сприймати партнерові, в такій формі, в якій вона йому зрозуміла.

Бар'єр характеру теж створює складнощі в спілкуванні. У кожної людини свій характер, але виховані люди уміють поводитися так, щоб їхній характер не був джерелом конфлікту. Люди з яскраво вираженими особливостями темпераменту можуть бути незручними співбесідниками.

Неввічливість – це той бар'єр, який заважає і правильно сприймати партнера, і розуміти, що він говорить, і взаємодіяти з ним. Пам'ятайте, що мета ділової комунікації – співпраця, а не конфлікт. Коли людина груба, виникає бажання негайно різко поставити її на місце. Проте це може привести до суперечки. Тому краще відповісти відреагувати стриманим і спокійним тоном.

Ці прийоми дозволяють перенести несприятливу дію без стресу. Щоб не виникав бар'єр неввічливості в спілкуванні з вами, будьте уважні до партнера з першої ж хвилини розмови.

З точки зору масштабів охоплення, розрізняють комунікаційні бар'єри мікро- і макрорівня (мікробар'єри і макробар'єри).

Мікробар'єри перешкоджають успішній комунікації в конкретних, вузьких секторах професійного спілкування. До них можна віднести:

- психологічний настрій джерела (відправника) інформації щодо одержувача (адресата);
- психологічний настрій одержувача (адресата) щодо джерела (відправника) інформації;
- низьку здатність сприйняття одержувачем формату цієї інформації (складність фраз, важка лексика, специфічний глосарій, національний акцент тощо);
- відсутність зворотного зв'язку;
- упереджене ставлення обох контрагентів комунікації до обговорюваної ідеї (теми) і аргументації, що наводиться.

Макробар'єри комунікації перешкоджають встановленню успішної комунікації в цілому і виявляються у випадках, коли має місце:

- перевищення пропускнуєї спроможності мереж, каналів, засобів передачі і кодування інформації, внаслідок чого частина інформації зникає або спотворюється;
- спрощена інформація, що містить обмаль конструктивних ідей, слабо зв'язана з контекстом спілкування;
- мовний бар'єр (іншомовне середовище спілкування, професійний сленг, не прийнятний невербальний стиль спілкування);
- технічні і організаційні причини.

Подолання бар'єрів комунікації. Усуненню перешкод при здійсненні організаційної комунікації сприяє, передусім, виховання відчуття власної гідності, впевненості в собі, самодостатності. Актуальним також залишається уміння бачити за кожним неадекватним вчинком людини прояв її психологічних особливостей, а можливо й проблем.

Подоланню можливих бар'єрів і розбудові ефективної як внутрішньо-, так і зовнішньоорганізаційної комунікації сприятиме усвідомлення типових помилок, а й відтак, можливості їхнього уникнення. Зазначимо деякі з них:

➤ *неадекватні очікування щодо партнера* – виникають за умов, якщо ми знаємо людину недостатньо, лише якусь її позитивну або негативну рису, то й нерідко добудовуємо її образ як позитивний або негативний, а потім зв'язуємо свої очікування з нашим же створеним образом;

➤ *впевненість, що партнер здогадується про те, що ми відчуваємо* – краще відразу чітко сформулювати свої очікування, пояснити причини тощо;

➤ *не розуміємо підтексту розмови* – часто ми не передбачаємо, що партнер теж може прямо не висловлювати свої бажання і дійсний настрій;

➤ *якщо поведінка людини неприйнятна, це приймається за її погане ставлення до вас* – адже причина ж може бути зовсім в іншому: людей зазвичай засмучують і дратують несправедливі звинувачення в поганому ставленні і тому ми самі і провокуємо конфлікт;

➤ *прагнення виправдати очікування співбесідника* – причому наше розуміння того, що від нас очікується, не співпадає зі сподіваннями партнера по комунікації.

Найбільш поширеними можна вважати наступні сценарії спілкування і емоційно-психологічні стани партнерів, що виникають під час ділової комунікації і зумовлюють їхню неефективність.

Погано сформульовані повідомлення. Погано підібрані і нічого не значущі слова, недбалі упущення, відсутність послідовності, нелогічний виклад думок, незграбність структури пропозицій, брак лексичних засобів, банальності, зайві повторення, жаргонізми – усе це зумовлює відсутність ясності і точності і призводить до серйозних помилок.

Неадекватність при отриманні інформації виконавцем. Інформація має бути висловлена в термінах, що стосуються області діяльності її одержувача, або повинна супроводжуватися зрозумілими роз'ясненнями.

Втрати в процесі передачі або зберігання інформації. Послідовна передача одного і того ж повідомлення зменшує його точність. В усному повідомленні при кожній послідовній передачі втрачається близько третини інформації.

Неуважність при отриманні інформації, яка може бути викликана нездатністю ретельно прочитати бюлетені, повідомлення, протоколи, доповіді або ретельно вислухати усне повідомлення.

Недостатній період пристосування. Для ефективної комунікації важливо не нав'язувати зміни людям перш, ніж вони не пристосуються до їхніх наслідків.

Недовіра до автора повідомлення. Може бути викликана, зокрема, великою кількістю відмінюючих або змінюючих повідомлень, які надходять за первинним повідомленням від керівника.

Побоювання. Керівники, ухвалюючи рішення, звичайно покладаються на інформацію від своїх підлеглих, які, наприклад через побоювання бути покараними, можуть спотворити або повністю скрити істину.

Інформаційні перевантаження. Одним із звичайних способів вирішення проблеми інформаційного перевантаження є розвиток і підтримка різних спеціалізованих каналів передачі інформації через організаційну структуру, децентралізацію повноважень, угруповання діяльності за видами і упорядкування інформаційних систем, спроектованих для обслуговування окремих напрямів діяльності (збут, фінанси, закупівлі, суспільні відносини тощо).

Проблема полягає у тому, що розуміння керівником важливості інформації може відрізнитися від розуміння цієї ж інформації як такої іншими працівниками організації.

Таблиця 4. 1 – Внутрішня структура комунікаційних бар'єрів

<i>Чинники джерела</i>	<i>Чинники одержувача</i>
неякісна побудова спілкування і інформаційного обміну (невдалий лексичний склад, недостатня переконливість)	нездатність адекватно оцінити міру важливості повідомлення (слабке знання теми, низький культурний рівень)
недоліки «зворотного зв'язку» (відсутність мотивації)	некоректний набір установок свідомості (схильність до стереотипів, упередженість, конфліктність, відсутність уваги)
невміння вести діалог і переговори (невміння слухати і ставити питання); погрішності логіки повідомлення (недооцінка позиції і здатності одержувача)	неадекватний інтерес до теми комунікації
низькі індивідуальні особливості (дикція, слух, зір, неувважність, пам'ять тощо)	низькі індивідуальні фізіологічні особливості (зір, слух, пам'ять тощо)

Незадовільна структура організації. Структура організації – це логічний взаємозв'язок рівнів управління і функціональних сегментів, що забезпечує ефективне досягнення цілей. В організації з численними рівнями управління зростає вірогідність інформаційних викривлень, оскільки кожен наступний рівень управління може коригувати і фільтрувати повідомлення. Недостатньо розроблена інформаційна система може знижувати ефективність обміну інформацією і ухвалення рішень в організації.

Отже, попри велику різноманітність наведених причин, можна спробувати уявити собі внутрішню структуру комунікаційних бар'єрів як факторний зв'язок низки першопричин. Бар'єри можна розділити на перешкоди, залежні від ініціатора комунікації, джерела управлінської інформації (група чинників джерела) і перешкоди, залежні від одержувача управлінської інформації, комунікаційного контрагента (клас чинників одержувача). Ці перешкоди заважають або передавати відомості інформаційним каналом, або перешкоджають розумінню одержувачем відправленої йому інформації адекватно смислового змісту, вкладеному в неї відправником.

Як наслідок – безуспішна комунікація, марна трата комунікаційних ресурсів. Під впливом чинників комунікаційного бар'єру комунікація

сповільнюється, спотворюється, знижується результативність спілкування, розривається зворотний зв'язок контрагентів.

4. 5. Кризові комунікації в організації

Економічний і соціальний успіх організації залежить від цілої низки чинників. Життєво важливими є не лише плановий розвиток, але і кризові ситуації.

Криза – це подія, з вини якої організація потрапляє в центр не завжди доброзичливої уваги ЗМІ та інших зовнішніх цільових аудиторій, зокрема, акціонерів, політиків, профспілкових організацій, рухів на захист довкілля, які з тієї або іншої причини цілком законно цікавляться діяльністю організації.

Криза характеризується невизначеністю причини, слідства і засобів її вирішення, а також переконаністю в тому, що має бути терміново ухвалене рішення. Наукові доробки з управління кризами пропонують вісім типів криз, викликаних або управлінськими помилками, або природними силами: природні і технологічні кризи, конфронтація, недоброзичливість, спотворення управлінських цінностей, обман, погане виконання управлінцями своїх обов'язків (посадові злочини), ділові і економічні кризи.

Крім того, кризові ситуації можуть бути класифіковані за принципом очікуваності як передбачувані і непередбачувані. До непередбачуваних ситуацій відносяться події (і наслідки, що виникають в їхньому результаті), які відбуваються несподівано і практично не залишають часу для реакції у відповідь.

До передбачуваних відносяться ситуації, виникнення яких можливо було спрогнозувати. Такі кризи залишають час на підготовку і роботу щодо подолання, проте можуть розвиватися блискавично. Наприклад, на підприємствах хімічної промисловості заздалегідь опрацьовуються не лише заходи щодо усунення можливих кризових ситуацій, але і інформаційна стратегія, шляхи сповіщення громадськості про те, що сталося.

З урахуванням зазначеного, *причини кризових ситуацій* можна розділити на три умовні групи:

- причини, пов'язані зі стихійними явищами (катастрофи, пожежі, аварії, руйнування);
- причини, обумовлені виробничими процесами (зараження або шкода, заподіяна вироблюваним продуктом, неконтрольовані викиди в атмосферу, забруднення довкілля тощо);
- причини, викликані адміністративними і соціальними чинниками (дії конкурентів, втрата конкурентоспроможності, різке падіння курсу акцій, зміна керівництва організації, чутки, вимушене значне скорочення робочої сили, криза ринку).

Правильна стратегія організації в кризовій ситуації може забезпечити її виживання, мінімізацію втрат і навіть стати передумовою наступного зростання.

Дії в умовах кризової комунікації спрямовані на виконання наступних заходів:

- визначення *проблеми*: а) шляхом обговорення з клієнтом; б) методом

наукового дослідження; в) з урахуванням значущості вирішення цієї проблеми для клієнта;

➤ чітке позначення *цілей*, що витікають з постановки проблеми і відповідають на питання: чи дійсне досягнення мети вирішить проблеми, чи досяжні ці цілі, чи можна позначити критерії успіху в термінах, зрозумілих клієнтові;

➤ визначення *цільової аудиторії* (групи), для якої важливе ваше повідомлення;

➤ вироблення *стратегії*, плану заходів що включає загальні напрями і зусилля, необхідні для його виконання;

➤ вибір *тактики* вирішення кожної окремої проблеми в контексті загальної стратегії;

➤ окреслення *календарного плану* з позначенням початку і завершення кожного заходу в рамках загальної стратегічної кампанії;

➤ визначення *бюджету*, необхідного для реалізації плану антикризових заходів;

➤ визначення *критеріїв* оцінки антикризової діяльності, що відповідають інтересам клієнта.

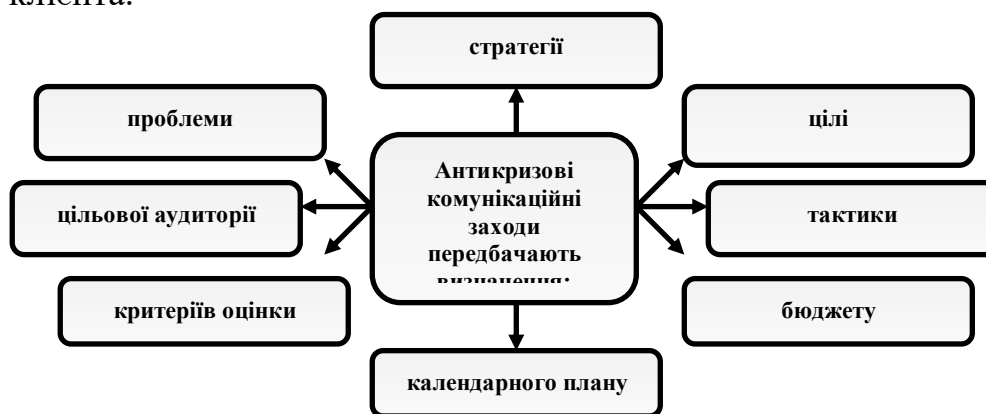


Рис. 4. 8 – Структура кризової комунікації

Необхідно пам'ятати, що *головним антикризовим засобом є інформаційна відкритість*.

Серед першочергових комунікаційних заходів в організації є відкриття спеціальної кризової інформаційної служби, «гарячого телефону», постійно діючої служби для преси, в яку можна звернутися для отримання вичерпної інформації.

Відділ корпоративних комунікацій на можливий випадок кризової ситуації повинен розробити варіанти інформації для наступних цільових груп:

➤ громадськості в цілому: ця інформація поширюється через ЗМІ;

➤ співробітників організації;

➤ акціонерів і інвесторів, а також усіх, чия думка безпосередньо впливає на котирування акцій;

- державних органів і органів місцевого самоврядування;
- постачальників, партнерів і посередників підприємства;
- клієнтів і споживачів.

Спеціальні інформаційні заходи мають бути підготовлені також на випадок значного скорочення робочих місць. В умовах ринкової економіки таке скорочення може бути викликане припиненням або достроковим припиненням випуску певного виду продукції, зміною власника, ліквідацією підструктури тощо.

Здійснення інформаційних антикризових заходів має на меті, передусім, продемонструвати підконтрольність кризової ситуації. Задля запобігання чуток і виключення паралельної інформації щодо кризи, така інформація повинна виходити з одного джерела або канали поширення інформації мають бути максимально обмеженими.

Проте, у контактах із журналістами слід використовувати принцип довірчої відкритості, оскільки брак відповідної інформації може спонукати журналістів до самостійного пошуку фактів і несприятливого їхнього коментування.

Суттєвими є також публічні вибачення і чесні та відкриті визнання заслуженої провини організації, що безумовно сприятиме поверненню довіри спільноти.

4. 6. Ефективні організаційні комунікації

Оскільки виконання функцій керівника передбачає формулювання цілей організації і їхнє досягнення, якість обміну інформацією може безпосередньо впливати на міру реалізації цих цілей. Відтак, запорукою успіху і індивіда, і організації виступають ефективні комунікації. Неefективні комунікації – одна із сфер виникнення проблем менеджера.

Ефективно працюючі керівники передусім ефективні в комунікаціях завдяки обізнаності щодо сутності комунікаційного процесу, компетенціям у царині усного і письмового спілкування і розумінню природи впливу середовища на обмін інформацією.

Чинники формування ефективних ділових комунікацій. На формування ефективних комунікацій в організації впливає низка чинників. По-перше, обмін інформацією починається з *формулювання ідеї або відбору інформації*. Відправник вирішує, яку значущу ідею або повідомлення слід зробити предметом обміну.

Проте, наявність у голові концепції майбутнього предмету обміну без трансформації в слова на практиці припиняє комунікацію на цьому ж першому етапі через недостатнє опрацювання ідеї з боку відправника. Щоб здійснити обмін ефективно, він повинен урахувати безліч чинників.

Наприклад, від керівника, що бажає обмінятися інформацією щодо результатів роботи, вимагаються не загальні похвальні промови або неаргументована критика поведінки підлеглих, а чітке усвідомлення необхідності повідомити підлеглим конкретної інформації про їхні сильні і слабкі сторони і про шляхи поліпшення результатів роботи.

Цей приклад показує також зв'язок між сприйняттям і комунікацією. У керівника, який вважає підлеглих здатними до розвитку і вдосконалення, а

значить, такими, що потребують інформації з оцінкою результатів їхньої роботи, швидше за все знайдуться ділові позитивні ідеї для обміну інформацією на зазначену тему по суті.

Керівник, що сприймає підлеглих як дітей, які чекають, щоб їх виправляли і направляли, швидше за все закладе в свої ідеї негативний критицизм, характерний для такого способу мислення. Потрібно пам'ятати, що формулювання ясної, чіткої, практично досяжної мети організації з наступною її конкретизацією на підцілі для кожного підрозділу, дозволяє уникнути додаткових роз'яснень і, безпосередньо, оптимізувати комунікаційні процеси в організації.

По-друге, організаційній меті має відповідати *деталізований план*, який регламентує основні види робіт і їхні нормативи. Водночас, організаційний план є ефективним засобом урегулювання ділових контактів і контролю за значущими комунікаціями.

По-третє, кваліфіковано *обраний тип організації* (раціональна економічність організаційної структури, відсутність повторюваних підрозділів або множинного підпорядкування в організації тощо) сприяє формуванню і розвитку ефективної комунікативної мережі.

По-четверте, ефективно налагоджена *система організаційного контролю*, яка характеризується справедливістю, зрозумілістю для співробітників, відкритістю і регулярністю.

Отже, первинним засобом здійснення комунікативної функції в сучасній організації є сукупність основних управлінських функцій, таких як цілепокладання, планування, організація і контроль.

Зазначений факт відбиває специфічність *комунікативної функції керівника*. Так, з одного боку, комунікативна функція є предметом соціального регулювання з позиції керівника. А з іншого – переважно забезпечується не природним чином, а за допомогою інших управлінських функцій у процесі їхнього здійснення. Водночас, має місце і зворотна залежність: за допомогою застосування комунікативної функції керівником здійснюються інші управлінські функції в рамках організації.

Цей аспект розкриває ключову специфіку представленої функції: чим менше вона представлена як самостійна і чим більше вона здійснюється за допомогою інших функцій, тим вище її власна ефективність. Комунікативна функція, що переважає в діяльності керівника, вимагає від нього особливої уваги в тих ситуаціях, коли організація зазнає певні проблеми і працює без належного ефекту.

Принципи вдосконалення комунікацій у організації. Через комунікативну функцію здійснюються різні управлінські функції діяльності, що підтверджується наступними даними: від 50 до 90% усього робочого часу керівника заповнене комунікаціями. 73% американських, 63% англійських і 85% японських керівників (менеджерів) вважають неефективні комунікації головною перешкодою на шляху досягнення високих результатів їхньої організації.

Наступні принципи вбачаються корисними для організації ефективної комунікації, оскільки вони концентрують увагу на чотирьох вирішальних

напрямах: якість повідомлення, умови прийому, підтримка цілісності організованих зусиль і використання переваг неформальної організації.

Принцип ясності. Хоча комунікація іноді вважається просто як повідомлення, для того, щоб мати певну цінність, вона повинна пройти випробування за принципом ясності: повідомлення є ясним, якщо воно висловлено такою мовою і передано у такий спосіб, що може бути зрозумілим для одержувача.

Принцип цілісності. Управлінські повідомлення швидше є засобами, ніж кінцевою метою. Причому мета управлінських повідомлень – сприяти встановленню розуміння між людьми в процесі співпраці задля досягнення цілей організації.

Принцип стратегічного використання інформаційної організації полягає в тому, що найбільш ефективною комунікація стає за умов, якщо поряд із комунікаціями формальної організації керівники використовують можливості неформальної.

Способи поліпшення комунікаційного процесу з точки зору міжособових (неформальних) і організаційних (формальних) комунікацій суттєво відрізняються одне від одного. У міжособових комунікаціях головним є вдосконалення мистецтва спілкування. Тут доцільно згадати про низку простих принципів, дотримання яких допоможе керівникові стати більш комунікабельним.

Емпатія і відкритість. Емпатія – це увага до почуттів інших людей, співпереживання. Вдале застосування емпатії може помітно зменшити можливість невірного розуміння при декодуванні повідомлення приймаючою стороною. Емпатія при обміні інформацією має на меті також підтримку відкритості в розмові.

Встановлення зворотного зв'язку задля з'ясування факту, чи дійсно ваше повідомлення, прийняте одержувачем, представлене в тому значенні, яке ви спочатку йому надали. Існує ряд способів встановлення зворотного зв'язку. Один з них – ставити питання. Ще один спосіб встановлення зворотного зв'язку полягає в оцінці мови поз, жестів і інтонацій людини, які видають замішання або нерозуміння.

Зворотний зв'язок можна встановити також шляхом контролю перших результатів роботи. Відповідна інформація дозволить вам оцінити, якою мірою втілюється те, що ви мали намір повідомити.

Ефективна комунікація також неможлива без *уміння слухати*. Адекватному розумінню ваших слів і уникненню суперечливих повідомлень сприяє уміння *контролювати невербальні засоби комунікації* (жести, пози, інтонацію).

Вдосконалення інформаційного потоку. Вдосконалення організаційних комунікацій неможливе без вдосконалення інформаційного потоку. Ефективне управління вимагає від менеджера володіння практичними конкретними шляхами поліпшення інформаційного обміну в організаціях.

Регулювання інформаційних потоків. Керівники на усіх рівнях організації повинні усвідомлювати потреби в інформації власні, своїх начальників, колег і

підлеглих. Керівник повинен навчитися оцінювати якісну і кількісну сторони своїх інформаційних потреб, а також інших споживачів інформації в організації. Важливо вірно визначити, що таке «надто багато» і «занадто мало» в інформаційних обмінах.

Управлінські дії. Планування, організація і контроль формують додаткові можливості управлінської дії у напрямі вдосконалення інформаційного обміну. Керівник може практикувати короткі зустрічі з одним або декількома підлеглими для обговорення майбутніх змін, нових пріоритетів, розподілу роботи тощо. Можна також на власний розсуд віддати перевагу варіанту періодичних зустрічей за участю усіх підлеглих для розгляду тих же питань.

Системи зворотного зв'язку. У тій же мірі, в якій зворотний зв'язок може сприяти вдосконаленню міжособового обміну інформацією, можуть діяти і системи зворотного зв'язку, що створюються в організації. Такі системи складають частину контрольної-управлінської інформаційної системи в організації.

Один із варіантів системи зворотного зв'язку – переміщення людей з однієї частини організації в іншу з метою обговорення певних питань. Опитування працівників – ще один варіант системи зворотного зв'язку. Такі опитування можна проводити з метою отримання інформації від керівників і робітників з більшості питань.

Системи збору пропозицій мають на меті полегшення просування інформації вгору. Усі працівники дістають при цьому можливість генерувати ідеї щодо вдосконалення будь-якого аспекту діяльності організації. При цьому зменшується тенденція фільтрації або ігнорування ідей на шляху від низу до верху.

Найчастіше така система реалізується у вигляді скриньок для пропозицій, куди працівники фірми можуть анонімно подавати свої пропозиції. Систему збору пропозицій можна організувати по-іншому. Організація може започаткувати телефонну мережу, через яку працівники дістають можливість анонімно ставити питання про призначення і просування на посаді.

Ще один підхід заснований на гуртках якості, а також групах неуправлінських працівників, які щотижня збираються для обговорення пропозицій з удосконалення.

Інформаційні бюлетені, публікації і відеозаписи організації. Відносно великі організації, як правило, видають щомісячні бюлетені з інформацією для усіх працівників. Такі щомісячні бюлетені містять статті з оглядом пропозицій щодо управління на теми охорони здоров'я працівників, нового контракту, нового виду продукції або послуг, які намічено запропонувати споживачам незабаром, відповіді керівництва на питання рядових співробітників.

Сучасні інформаційні технології. Останні досягнення в області інформаційних технологій можуть сприяти вдосконаленню обміну інформацією в організаціях. Персональний комп'ютер вже зробив величезний вплив на інформацію, яку керівники, допоміжний персонал і робітники розсилають і отримують. Електронна пошта дає працівникам можливість направляти письмові повідомлення будь-якій людині в організації. Це зменшує традиційно

великий потік телефонних розмов. Крім того наразі величезну роль у поширенні інформації відіграє глобальна мережа Інтернет.



ВИСНОВКИ

Комунікації в організації – це складна, багаторівнева система, що охоплює як саму організацію і її елементи, так і її зовнішнє оточення. Організаційні комунікації – це сукупність комунікацій, що будуються на основі спілкування, опосередкованої інформації про саму організацію, її цілі і завдання.

Внутрішньоорганізаційні комунікації – це взаємодія з персоналом, комунікації між співробітниками з метою забезпечення мотивації щодо оптимально кращого виконання посадових обов'язків. За характером комунікаційна взаємодія в організації може бути прямою або непрямую. З точки зору змісту внутрішньоорганізаційна комунікативна взаємодія може бути інформаційною, адміністративною або технічною. З точки зору просторового розташування каналів комунікативний потік усередині організації може переміщатися у вертикальному і горизонтальному напрямках. За ознакою каналу спілкування на формальні і неформальні.

До зовнішньоорганізаційних відносяться комунікації, що є інформаційною взаємодією з позаорганізаційним середовищем і може бути класифікована в дві групи. До першої, що безпосередньо є простором ділового середовища для бізнесу, належать суб'єкти і бізнес-системи, що взаємодіють з організацією. До другої – суб'єкти і системи, чия діяльність певним чином впливає на бізнес-організації, але безпосередніх комунікацій між ними немає.

Основними причинами поганих комунікацій є: недостатнє розуміння важливості комунікації, неправильна психологічна установка окремих працівників, неефективна структура інформації, відсутність зворотного зв'язку.

Бар'єри комунікації можуть виникати через відсутність розуміння між учасниками спілкування, на ґрунті соціальних, політичних, релігійних, професійних відмінностей, які породжують різне світовідчуття, світорозуміння, світогляд взагалі. Бар'єри можуть також виникати через індивідуальні психологічні особливості тих, хто спілкується (недовіра, образа, підозра тощо).

Комунікації, як складова технології менеджменту, повинні бути ефективними. Для цього необхідно не тільки правильно вибирати методи комунікацій, а й мінімізувати вплив комунікаційних перешкод. Ефективне ділове спілкування базується на усвідомленні та подоланні стереотипів та бар'єрів. Вчіться слухати, зрозуміти іншу сторону, використовуйте невербальні сигнали з розумом, і пам'ятайте, що відмінності можуть бути джерелом багатства і навчання



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. В чому полягає сутність вербальних організаційних комунікацій?
2. Охарактеризуйте засоби невербальних організаційних комунікацій.

3. Обґрунтуйте різницю між формальними і неформальними організаційними комунікаціями.
4. Що виступає метою внутрішньоорганізаційних комунікацій?
5. За якими критеріями виокремлюються горизонтальні і вертикальні внутрішньоорганізаційні комунікації?
6. Яку роль відіграють формальні і неформальні комунікації в діяльності організації?
7. Як зовнішнє середовище організації відбивається в її комунікаційній структурі?
8. Охарактеризуйте суб'єкти і об'єкти зовнішньоорганізаційних комунікацій.
9. Що таке міфи ділової комунікації?
10. Що зумовлює виникнення бар'єрів у діловій комунікації організації ?
11. Які ви знаєте рекомендації щодо подолання бар'єрів у діловій комунікації?
12. Охарактеризуйте причини і структуру кризових комунікацій в організації?
13. Що передбачають антикризові комунікаційні заходи?
14. Які існують чинники формування ефективних ділових комунікацій?
15. Обґрунтуйте принципи вдосконалення комунікаційних процесів в організації.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1.

Аналіз основних форм державного устрою привів давньогрецького мислителя Платона (427–347 рр. до н.е.) до цікавого висновку. Він стверджував, що найгіршими з них є демократія та тиранія, а суспільним ідеалом – аристократія.

Чи згодні Ви з великим філософом? Які сильні та слабкі сторони демократії та демократичного стилю управління?

Завдання 2.

Лідерство

Необхідність формування та розвитку лідерських якостей у персоналі організації сьогодні є загально визнаною проблемою. А ось щодо оптимальної кількості лідерів у самій організації існують різні думки.

Позиція: Найкращим для організації є варіант, при якому якості керівника та лідера належать одній особі.

Погляд: Оскільки в будь-якій організації є формальна та неформальна структури, оскільки керівник і лідер не можуть бути «два в одному», а завжди автономні.

Погляд: Організація має прагнути до того, щоб у ній було кілька лідерів.

Точка зору: Ідеальним варіантом для організації є такий, при якому кожен її співробітник має лідерські якості в будь-якій сфері діяльності.

1. Ваші міркування щодо кожної з перелічених точок зору.

2. Чи здатний керівник повною мірою позбутися суб'єктивності? Чи є істиною традиційна фраза: «У мене немає улюбленців. Для мене усі рівні».

Завдання 3

Рольова гра «Зіпсований телефон»

Завдання тренінгу:

Сформувати уявлення про комунікацію як психологічне явище. Продемонструвати спотворення інформації під час її передачі від людини до людини, важливість зворотних зв'язків у спілкуванні та навичок ефективного слухання.

Опис тренінгу:

Усі учасники (6–7 осіб), окрім одного, виходять за двері. Учаснику, що залишився, ведучий передає в усній формі повідомлення, що містить кілька пропозицій, які стосуються будь-якої теми, однаково цікавої для всіх гравців.

Приклад повідомлення:

«У нашому університеті відкривається тренажерний зал. Він розміщуватиметься на першому поверсі, а бібліотеку перемістять на третій поверх. Тренажерний зал працюватиме вечорами, але пускатимуть туди лише тих, хто не має двійок і заборгованостей».

Учасник, який дізнався новину, кличе до кабінету наступного, та передає повідомлення йому, той – наступному тощо. Наприкінці гри порівнюється початкова інформація та така, що була отримана останнім учасником гри.

Психологічний сенс тренінгу: він дозволяє дуже добре показати, як спотворюється інформація у процесі комунікації, як важливо уважно слухати та запам'ятовувати слова співрозмовника.

Після тренінгу має пройти обговорення: що викликало викривлення інформації?

Які блоки інформації зникли та спотворилися насамперед?

Що робити, щоб інформація передавалася точніше?

Наскільки точною є інформація, отримана «через треті руки»?

Завдання 4.

«Мистецтво коректної відмови»

Ціль: Розвиток навичок взаємодії.

Опис:

Учасників запитують, чи часто і за яких обставин у повсякденному житті їм доводиться говорити «ні» і чи завжди це легко. За яких обставин, у якому оточенні це зробити важче?

Потім теми, запропоновані самими учасниками (ситуації відмови, які викликають труднощі) розігруються сценки. Один партнер повинен придумати нетактовне прохання, інший - відмовити в цьому проханні, але так, щоб не забути занудою, не перервати відносини з людиною.

Спільно з групою виробляються прийнятні правила гідної відмови:

➤ твердо, але доброзичливо та спокійно говорити «ні», не вступаючи в суперечки, суперечки;

- погоджуватися з доказами, але при цьому стояти на своєму;
- м'яко припинити розмову;
- навести співрозмовнику свої аргументи;
- запропонувати компроміс...

Завдання 5.

Аналіз мотивації вашого партнера

Ці ж питання допомагають розібратися в проблемі партнера, мотиви його поведінки:

- факти (відокремити факти від інтерпретацій, припущень);
- почуття (що він відчуває стосовно цієї ситуації в цілому? Що відчувають інші люди, включені в цю ситуацію?);
- бажання (що він хоче насправді? Які бажання інших людей? Знає він це напевно чи здогадується?);
- смисли (навіщо це йому?);
- дії (що він зробив чи робить, щоб досягти мети?);
- перешкоди (що йому заважає?);
- кошти (як він може досягти того, чого хоче? 3–4 варіанти).

Завдання 5.

Тест «Як вести ділові переговори?»

1. Під час переговорів на чому ви наполягаєте?

- а) на угоді;
- б) на своєму рішенні;
- в) на використанні об'єктивних критеріїв при виборі рішення.

2. Чи прагнете ви під час переговорів до єдиного рішення?

- а) прагну до єдиної відповіді, прийнятної для обох сторін;
- б) прагну до єдиного рішення, прийняттого для себе;
- в) висуваю безліч варіантів на вибір.

3. Ради угоди чи йдете на поступки або вимагаєте переваг?

- а) примиряюся з односторонніми втратами заради досягнення угоди;
- б) вимагаю односторонніх переваг у нагороду за угоду;
- в) обмірковую можливість взаємної вигоди.

4. При веденні переговорів чи намічаєте ви «нижню межу» - тобто результат переговорів, виражений у вигляді гіршого з допустимих варіантів?

- а) відкриваю свою «нижню межу»;
- б) приховую свою «нижню межу»;
- в) не встановлюю «нижню межу».

5. Під час переговорів ви висуваєте пропозиції або удаєтеся до погроз?

- а) удаюся до погроз;
- б) вивчаю інтереси сторін;
- в) висуваю пропозиції.

6. Під час переговорів чи міняєте ви свої позиції?

- а) легко міняю позиції;
- б) твердо дотримуюся намічених позицій;

в) зосереджуюсь на вигодах, а не на позиціях.

7. Під час переговорів чи довіряєте ви їх учасникам?

а) так;

б) ні;

в) дію незалежно від довіри або недовір'я.

8. Чи вимогливі ви в підході до учасників переговорів і рішень?

а) ні;

б) так;

в) прагну бути м'яким до учасників переговорів і вимогливим до рішень.

9. Заради збереження стосунків чи йдете ви на поступки в ході переговорів?

а) поступаюся заради збереження стосунків;

б) вимагаю поступок як умови продовження стосунків;

в) відокремлюю суперечку між людьми від вирішення задачі переговорів.

Відповіді.

Якщо у вас переважають відповіді «а» - ваш стиль переговорів – поступливість, а мета переговорів – угода.

Якщо у вас більше відповідей «б» - ваш стиль переговорів – жорсткість, тиск. Мета переговорів – тільки перемога, причому одностороння, тільки з вашого боку.

Якщо більше відповідей «в» - ваш стиль переговорів – співпраця. Мета – взаємовигідні рішення.



ТЕМА 5

КОНФЛІКТИ І МАНІПУЛЯЦІЇ В ДІЛОВІЙ КОМУНІКАЦІЇ

Мета вивчення теми: з'ясувати сутність структуру та види комунікаційних конфліктів у організації, розглянути стратегії і стилі поведінки в конфліктній ситуації, проаналізувати роль і місце критики і маніпуляцій в діловій комунікації.

План

5. 1. Конфлікт у діловій комунікації: сутність, причини та функції.
5. 2. Структура та основні етапи конфліктів в організаціях.
5. 3. Типологія конфліктів в організації.
5. 4. Стратегія і стилі поведінки в конфліктній ситуації.
5. 5. Критика в діловій комунікації.
5. 6. Маніпуляції в діловій комунікації.

Висновки.

Питання для самоконтролю.

Практичні завдання.

Перелік ключових термінів і понять: конфлікт, причини конфліктів, види конфліктів, стратегії поведінки, критика, маніпуляція.

5. 1. Конфлікт у діловій комунікації: сутність, причини та функції

У науковій літературі найбільш широкого поширення набули два підходи до розуміння конфлікту. Відповідно до одного з них конфлікт (від лат. *conflictus* – зіткнення) визначається як зіткнення сторін, думок, сил, тобто дуже широко. При такому підході конфлікти можливі і в неживій природі.

Інший підхід полягає в трактуванні конфлікту як зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок і поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії. Причому коло учасників конфлікту обмежується групою людей. Необхідними і достатніми умовами виникнення конфлікту є наявність у суб'єктів соціальної взаємодії протилежно спрямованих мотивів або суджень, а також стан протиборства між ними.

Визначаючи сутність поняття «конфлікт» під час ділової комунікації, ми виходимо з його розуміння як найбільш радикального способу вирішення значущих протиріч, що виникають у процесі ділової взаємодії у формі протидії суб'єктів конфлікту і що звичайно супроводжується негативними емоціями.

Конфлікти оточують нас у повсякденному житті. Непоодинокі вони й в організаціях. Правильне управління конфліктами не лише знижує вірогідність виникнення негативних наслідків в організації, але і сприяє підвищенню

ефективності її діяльності.

Конфлікти мають самі несприятливі наслідки для ділового спілкування. Це – незадоволення людей, незадовільний духовний стан, зростання плинності кадрів, зниження продуктивності праці, відсутність бажання працювати і співробітничати в майбутньому, формування образу ворога, згортання взаємодії і спілкування з конфліктуючою стороною і збільшення ворожості, прагнення до перемоги будь-який конфлікт у край небажаний і його не слід допускати. Якщо він усе ж виник, важливо вміти його вирішити.

Як показує практика, більшість людей сприймають конфлікт як негативне явище, якого слід уникати будь-якими способами. Проте, сучасні дослідження свідчать, що при відсутності конфліктів гальмується розвиток, незалежно від того, чи йдеться про окрему людину, групу або організацію. Саме тому науковці все рідше говорять про вирішення конфлікту і все частіше використовують поняття «управління конфліктом».

Конфлікт, окрім негативних відчуттів, містить певну позитивну компоненту. Виникнення практично будь-якої конфліктної ситуації свідчить, що у відносинах між людьми, групами людей або організаціями існує проблема (комплекс проблем). Багато наших труднощів при розв'язанні проблем пов'язано з невмінням їх сформулювати: найчастіше ми бачимо наслідки, а не причини істинної проблеми. Конфлікт же допомагає виявити глибинну суть проблеми.

У цілому можна виділити декілька основних причин конфліктів в організаціях.

➤ *Розподіл ресурсів.* Навіть у найбільших і багатих організаціях ресурси завжди обмежені. Необхідність розподіляти їх практично неминуче веде до конфліктів. Люди завжди хочуть отримувати не менше, а більше, а власні потреби завжди здаються більш обґрунтованими.

➤ *Взаємозалежність завдань.* Можливість конфліктів існує скрізь, де одна людина (чи група) залежить від іншої людини (чи групи) при виконанні завдання.

➤ *Відмінність у цілях.* Вірогідність цих конфліктів в організаціях зростає в міру збільшення організації, коли вона розділяється на спеціалізовані підрозділи. Наприклад, відділ збуту може наполягати на виробництві різноманітнішої продукції, виходячи з попиту (потреб ринку); при цьому виробничі підрозділи зацікавлені в збільшенні обсягу випуску продукції при мінімальних витратах, що забезпечується випуском простої однорідної продукції. Окремі працівники теж, як відомо, переслідують власні цілі, що не співпадають із цілями інших.

➤ *Відмінності в способах досягнення цілей.* У керівників і безпосередніх виконавців можуть бути різні погляди на шляхи і способи досягнення загальних цілей. Навіть, якщо усі хочуть підвищити продуктивність праці, зробити роботу цікавішою, щодо того, як це зробити, люди можуть мати різні уявлення. Проблему можна розв'язати по-різному, і кожен вважає, що його рішення найкраще.

➤ *Незадовільні комунікації.* Конфлікти в організаціях дуже часто пов'язані з незадовільними комунікаціями. Неповна чи неточна передача інформації, або

відсутність необхідної інформації взагалі є не лише причиною, але і дисфункціональним наслідком конфлікту. Погана комунікація перешкоджає управлінню конфліктів.

➤ *Відмінності в психологічних особливостях* – ще одна причина виникнення конфліктів. Кожна нормальна людина має певний темперамент, характер, потреби, установки, звички тощо. Кожна людина своєрідна і унікальна. Іноді психологічні відмінності учасників спільної діяльності настільки великі, що заважають її здійсненню, підвищують вірогідність виникнення усіх видів конфліктів. У цьому випадку можна говорити про психологічну несумісність. Ось чому нині менеджери усе більшу увагу приділяють підбору і формуванню «злагоджених команд».

В організації конфлікт може виконувати конструктивні і деструктивні функції.

Конструктивні функції конфлікту:

➤ усуває повністю або частково протиріччя: вирішення конфліктів у більш, ніж 65% випадків, дозволяє повністю або частково вирішити протиріччя, що лежать в їхній основі;

➤ уможливорює більш повно оцінити індивідуально-психологічні особливості людей, що беруть участь у ньому; висвічує ціннісні орієнтації людини, силу її мотивів, виявляє психологічну стійкість до стресових чинників скрутної ситуації; сприяє розкриттю не лише негативних, але і позитивних особистісних сторін;

➤ дозволяє ослабити психологічну напруженість як реакцію учасників на конфліктну ситуацію, зумовлює наступне зниження інтенсивності негативних емоцій;

➤ виступає джерелом розвитку особистості, міжособових відносин; за умов конструктивного розв'язання розширяє сферу і способи взаємодії з оточенням, сприяє набуттю соціального досвіду щодо вирішення проблемних ситуацій.

➤ при відстоюванні справедливих цілей підвищує авторитет одного з учасників, помітно покращує ставлення до нього колег;

➤ виступає засобом соціалізації людини, сприяє самоствердженню особистості.

Деструктивні функції конфлікту:

➤ наявна негативна дія на психічний стан учасників;

➤ може супроводжуватися психологічним і фізичним насильством, травмуванням опонентів, стресом;

➤ формує негативний образ іншого – «образ ворога», який легко відновлюється у разі виникнення навіть незначних ускладнень стосунків і нерідко призводить до виникнення нового конфлікту;

➤ якщо перемога в конфлікті отримана за допомогою насильства, велика вірогідність того, що згодом людина вдасться в подібній ситуації до такого ж способу вирішення проблеми без достатніх підстав;

➤ поразка негативно впливає не лише на Я-концепцію безпосередніх учасників, але й іноді і на макро-, і мікросередовище.

Отже, причини конструктивних конфліктів найчастіше криються в недоліках в організації виробництва і управління. Це можуть бути несприятливі умови або погана організація праці, незабезпеченість завдань ресурсами, невідповідність прав і обов'язків, недосконала система оплати праці, затримка виплати зарплати, відсутність чіткості в розподілі обов'язків тощо.

Позитивне вирішення конструктивного конфлікту – це передусім усунення недоліків, причин, що привели до нього. А оскільки ці причини об'єктивні і полягають у недосконалості організації виробництва і управління, то їхнє усунення і означає удосконалення виробництва. Конструктивне управління ділових конфліктів – один із шляхів розвитку колективу організації.

Деструктивні конфлікти породжуються найчастіше суб'єктивними причинами, зокрема неправильними діями керівника і підлеглих, а також психологічною несумісністю окремих осіб.

5. 2. Структура і основні етапи конфліктів у організаціях

Структура будь-якого об'єкту розуміється як сукупність його частин, елементів і зв'язків, відносин між ними, що забезпечують його цілісність. Кожен конфлікт має також більш-менш чітко виражену *структуру*. Основними елементами конфліктної взаємодії є: об'єкт конфлікту; учасники конфлікту; соціальне середовище, умови конфлікту; суб'єктивне сприйняття конфлікту і його особистісні елементи.

У будь-якому конфлікті присутній *об'єкт конфліктної ситуації*, пов'язаний або з організаційними і технологічними труднощами, особливостями оплати праці, або із специфікою ділових і особистих стосунків конфліктуючих сторін. Наступний елемент конфлікту – цілі, *суб'єктивні мотиви його учасників*, обумовлені їхніми поглядами і переконаннями, матеріальними і духовними інтересами. Далі, конфлікт передбачає *наявність опонентів*, конкретних осіб, що є його учасниками.

І, нарешті, в будь-якому конфлікті важливо відрізнити безпосередній привід зіткнення від *справжніх його причин*, що іноді приховуються. Для того, щоб зрозуміти суть конфлікту, а потім і ефективно ним управляти, необхідно передусім визначити його *причини*. Складність тут полягає в тому, що істинні причини нерідко маскуються, оскільки можуть охарактеризувати ініціатора конфлікту не з кращого боку. Крім того, тривалий конфлікт (що не є до того ж конструктивним) утягує у свою орбіту усе нових і нових учасників, розширюючи список суперечливих інтересів, а це об'єктивно ускладнює виявлення основних причин.

Формули конфліктів у організації. Досвід управління конфліктами у діловій практиці свідчить, що велику допомогу в цьому надає володіння *формулами конфлікту*.

Отже, формула перша:

Конфліктна ситуація + Інцидент = Конфлікт.

Розглянемо суть складових даної формули. Конфліктна ситуація – це протиріччя, що накопичилися і містять істинну причину конфлікту. Інцидент –

це збіг обставин, що є приводом для конфлікту. Конфлікт – це відкрите протистояння як наслідок взаємовиключних інтересів і позицій. З формули наочно видно, що конфліктна ситуація і інцидент незалежні одне від одного, тобто жодне з них не є слідством або проявом іншого.

Управляти конфліктом означає усунути конфліктну ситуацію і вичерпати інцидент. Проте, існує багато випадків, коли конфліктну ситуацію усунути неможливо з об'єктивних причин. З формули конфлікту виходить: щоб уникнути конфлікту, слід проявляти максимальну обережність, не створювати інциденту. На жаль, на практиці в більшості випадків справа обмежується лише вичерпанням інциденту.

Інша формула:

Конфліктна ситуація + Конфліктна ситуація + ... = Конфлікт.

Сума двох (чи більш) конфліктних ситуацій призводить до конфлікту. При цьому конфліктні ситуації є незалежними або такими, що не витікають одне з одного. Ця формула доповнює першу (тут кожна з конфліктних ситуацій своїм проявом відіграє роль інциденту для іншої). Управляти конфліктом за цією формулою означає усунути кожен з конфліктних ситуацій.

Отже, конфлікт – це явище із складною структурою і динамікою, а тому тактики його управління повинні відрізнятися залежно від етапу, періоду і їхньої тривалості.

Таблиця 5. 1 – Періоди та етапи розвитку конфлікту

<i>Фаза конфлікту</i>	<i>Етап конфлікту</i>	<i>Можливості управління конфліктом (%)</i>
Початкова фаза	Виникнення і розвиток конфліктної ситуації; усвідомлення конфліктної ситуації.	90%
Ескалація	Початок відкритої конфліктної взаємодії	Близько 45%
Пік конфлікту	Розвиток відкритого конфлікту	Менше 5%
Фаза спаду	Згорання конфлікту	Близько 20%

У багатьох конфліктах можна виявити не одну *конфліктну ситуацію*. Саме з цієї причини ключова роль в управлінні конфлікту належить умінню правильно визначити і сформулювати конфліктну ситуацію.

Важливо пам'ятати, що конфліктна ситуація – це діагноз хвороби, ім'я якої «конфлікт». Тільки правильний діагноз дає надію на зцілення. Для того, щоб зробити цю процедуру найбільш ефективною, наведемо наступні, нескладні для запам'ятовування, правила:

- пам'ятайте, що конфліктна ситуація – це те, що необхідно усунути;
- конфліктна ситуація завжди виникає раніше конфлікту;
- задавайте собі питання «чому?» доти, доки не дійдете першопричини конфлікту, з якої виникають інші;
- за допомогою мінімуму слів сформулюйте конфліктну ситуацію так, щоб це формулювання підказувало б, що робити.

Попри свою специфіку і різноманіття, конфлікти мають у цілому загальні *стадії протікання*:

- потенційне формування суперечливих інтересів, цінностей, норм;

- перехід потенційного конфлікту в реальний або стадію усвідомлення учасниками конфлікту своїх інтересів як вірних або помилково зрозумілих;
- конфліктні дії;
- зняття або вирішення конфлікту.

Успішне управління конфлікту безпосередньо залежить від своєчасного розпізнавання сигналів його *ескалації* (від лат *scala* – драбина, сходи):

- сприйняття іншої людини як опонента або супротивника;
- втрата контрольованої уваги щодо іншої людини;
- заперечення відповідальності;
- зниження здатності до саморозкриття;
- зменшення готовності змінити свою точку зору;
- обмеженість комунікацій;
- спотворення сприйняття.

Якщо в ході конфлікту ви помічаєте один або декілька з цих сигналів, необхідно ретельно проаналізувати ситуацію і подумати, чи не можна скористатися одним із прийомів запобігання подальшого наростання напруженості і переривання циклу конфлікту.

5.3. Типологія конфліктів в організації

Необхідність типології організаційних конфліктів зумовлена інтересами більш ретельно усвідомити їхню суть, а також практичними потребами найбільш ефективного регулювання їхніх різних видів.

Класифікація залежить від тих критеріїв, які беруться за її основу.

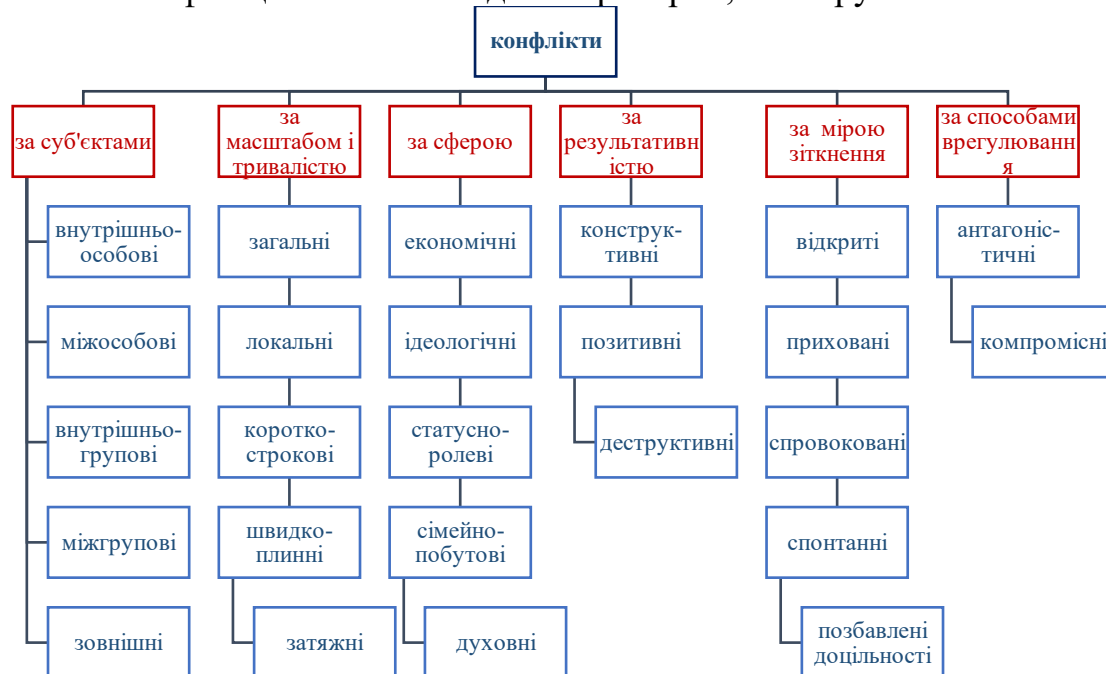


Рис. 5.1 – Критерії класифікації конфліктів у діловій комунікації

Найбільш поширеними є організаційні конфлікти, засновані на наступних критеріях:

- *за суб'єктами* конфліктної взаємодії: внутрішньоособові, міжособові, внутрішньогрупові, міжгрупові, зовнішні;

➤ *за сферами виникнення*: економічні, ідеологічні, соціальні, статусно-ролеві, духовні;

➤ *за комунікативною спрямованістю*: горизонтальні, виникаючі між діловими партнерами, колегами по роботі; вертикальні – між підлеглими і керівництвом; змішані, в яких представлено і керівництво, і колеги;

➤ *за масштабами і тривалістю*: загальні і локальні, короткострокові, швидкоплинні і затяжні;

➤ *за результативністю*: конструктивні, або нормальні, позитивні, при яких групи, де вони відбуваються, зберігають свою цілісність, а стосунки між членами групи мають характер співпраці, кооперації; деструктивні, або негативні, коли взаємини між людьми набувають нецивілізовані форми, характер протистояння, боротьби, що веде навіть до руйнування і розпаду організації;

➤ *за формами і мірою зіткнення*: відкриті, приховані, ініціативні, спровоковані, неминучі, вимушені, спонтанні, позбавлені доцільності;

➤ *за способами врегулювання*: антагоністичні, компромісні, такі, що вирішуються, призводять до угоди і співпраці;

➤ *за предметом конфлікту*: реалістичні і нереалістичні.

Реалістичні конфлікти викликані незадоволенням певних вимог учасників або несправедливим, на думку однієї або обох сторін, розподілом між ними певних переваг і спрямовані на досягнення конкретного результату. Нереалістичні конфлікти мають на меті відкрити демонстрацію негативних емоцій, що накопичилися, образи, ворожість, тобто гостра конфліктна взаємодія стає тут не засобом досягнення конкретного результату, а самоціллю.

Розпочавшись як реалістичний, конфлікт може перетворитися на нереалістичний: наприклад, якщо предмет конфлікту надзвичайно значущий для учасників, а вони не можуть знайти прийнятне рішення, впоратися з ситуацією. Це підвищує емоційну напруженість і вимагає вивільнення негативних емоцій, що накопичилися.

Нереалістичні конфлікти завжди дисфункціональні. Їх набагато складніше врегулювати, направити конструктивним руслом. Надійний спосіб профілактики подібних конфліктів в організації – забезпечення сприятливої психологічної атмосфери, підвищення психологічної культури керівників і підлеглих, опанування прийомів саморегуляції емоційних станів у спілкуванні.

Рівні конфліктів у організації. Неefективність поведінки більшості людей в конфліктних ситуаціях найчастіше пояснюється їхнім невмінням вибрати правильну стратегію поведінки.

Практично в будь-якій організації існує декілька *рівнів конфліктів*: внутрішньоособові, міжособові, міжгрупові, організаційні і конфлікти між організацією і зовнішнім середовищем.

Рівень перший – це внутрішньоособові конфлікти. Джерела внутрішньоособових конфліктів різноманітні: фрустрація; діалектика мети; взаємодія ролей; невизначеність ролі.

Рівень другий – міжособові конфлікти. Джерела: індивідуальні відмінності; дефіцит інформації; неefективні комунікації; несумісність ролей.

Рівень третій – міжгруповий конфлікт. Основні джерела: конкуренція за

отримання обмежених ресурсів; взаємозалежність завдань; невизначеність повноважень; боротьба за статус.

Рівень четвертий – організаційні конфлікти. Основними типами конфліктів на рівні організації є: структурний конфлікт; функціональний конфлікт; конфлікт між лінійним і штабним персоналом; конфлікт між формальною і неформальною організаціями.

Рівень п'ятий – конфлікт між організацією і зовнішнім середовищем. Взаємодія організації із зовнішнім середовищем у принципі не може відбуватися без конфліктів. Конкурентною позиція ділової організації по суті є не що інше, як потенційний конфлікт між організацією, потенційними і реальними конкурентами, постачальниками, споживачами і компаніями, здатними випустити на ринок товари-замінники.



Рис. 5. 2 – Соціальні і внутрішньоособові конфлікти

Зупинимося на більш детальній характеристиці зазначених видів конфліктів за суб'єктами конфліктної взаємодії: міжособових, групових, внутрішньоособових.

Міжособові конфлікти – відкрите зіткнення взаємодіючих суб'єктів на основі існуючих протиріч, що виступають у вигляді протилежних цілей, не сумісних у конкретній ситуації. Це – конфлікт, зумовлений антипатією, особистою неприязню одне до одного через неспівпадання цінностей, установок, норм тощо як за наявності, так і за відсутності об'єктивних внутрішньовиробничих, організаційних причин.

Може бути також слідством організаційного або виробничого конфлікту, коли принципові розбіжності на функціональних, ділових засадах переходять у взаємну особисту неприязнь або навіть ворожнечу. Відмітними особливостями міжособових конфліктів виступають:

- безпосереднє протиборство людей «тут і зараз», зіткнення особистих мотивів;
- прояв усього спектру відомих причин: загальних і приватних, об'єктивних і суб'єктивних;
- конфліктна взаємодія для її суб'єктів є своєрідним «полігоном» перевірки характерів, темпераментів; прояв здібностей, інтелекту, волі і інших індивідуальних психологічних особливостей;
- висока емоційність і охоплення практично усіх сторін стосунків між конфліктуючими суб'єктами;
- поширюються не лише на конфліктуючих, але і тих, з ким вони безпосередньо пов'язані службовими або міжособовими стосунками.

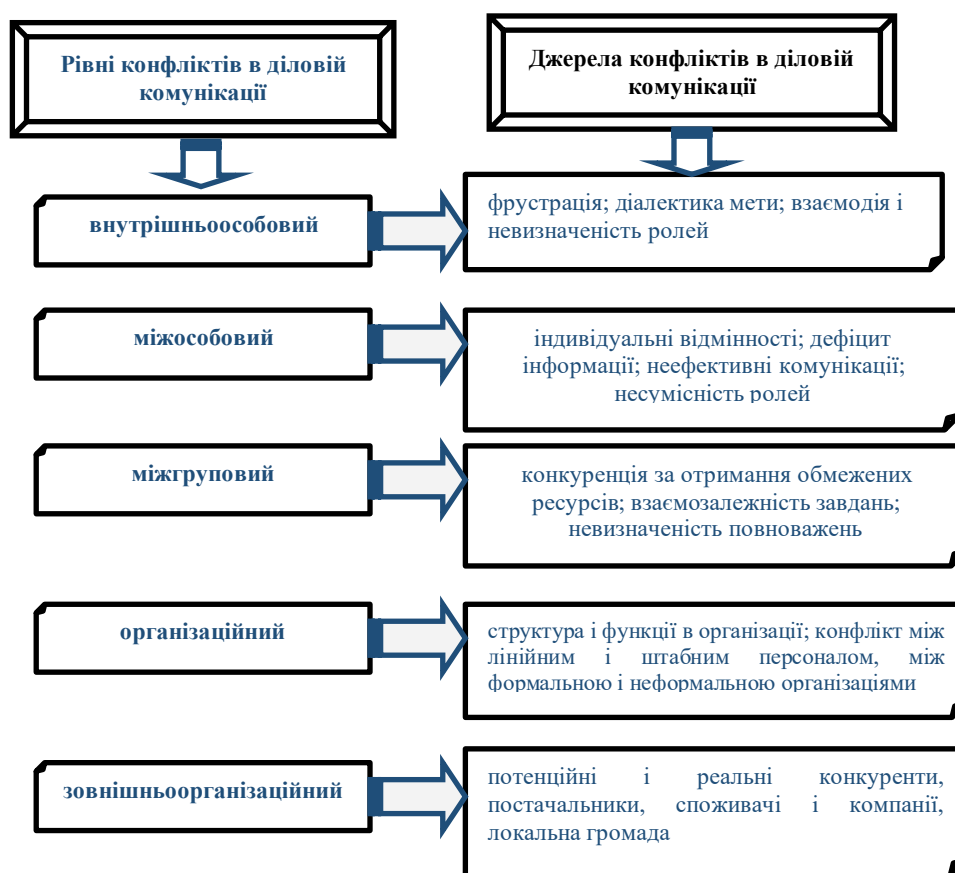


Рис. 5.3 – Рівні і джерела конфліктів у діловій комунікації

Це найбільш часто виникаючий в організаціях тип конфлікту. В нього завжди в тій або іншій мірі втягнутий керівник (як учасник, посередник, експерт тощо). Міжособовий конфлікт відбиває психологічну атмосферу усєї організації і окремої людини. Виникнення міжособових конфліктів визначається:

- трудовим процесом і виробничою ситуацією;
- особовою своєрідністю членів колективу;
- ставленням особи до ситуації;
- психологічними особливостями членів колективу.

Передумови міжособових конфліктів в організаціях можуть бути як об'єктивного, так суб'єктивного характеру:

- недоліки в організації виробничого процесу, несприятливі умови праці, недосконалі форми розподілу ресурсів, стимулювання праці;
- неефективні дії керівника через відсутність досвіду (невміння розподіляти завдання, відстоювати інтереси колег і колективу тощо);
- неспівпадання стилів роботи попереднього і нового керівників;
- розбіжність думок з приводу явищ виробничого життя і особистих взаємин;
- порушення внутрішньогрупових норм поведінки, розщеплення колективу на різні угруповання («старі» і «новачки», «незалежні»);
- неспівпадання моральних і матеріальних інтересів у процесі трудової діяльності;
- зіткнення вимог вище- і нижчестоящих щодо керівника, маргінальна позиція цього керівника, що призводить до несумісності ролей;
- особистісні характеристики окремих членів колективу (специфічні особливості поведінки, риси характеру тощо);
- незадовільні комунікації (організаційні і особисті);
- несприятлива психологічна атмосфера в колективі.

Виникнення і розвиток міжособового конфлікту багато в чому обумовлені демографічними, гендерними та індивідуальними характеристиками.

Для жінок, наприклад, характерніші конфлікти, пов'язані з їхніми особистими проблемами: зарплатою, розподілом відпусток, премій тощо. Чоловіки більш схильні до конфліктів, пов'язаних безпосередньо з самою трудовою діяльністю. У молодих фахівців більшість конфліктів виникають з питань дисципліни тощо.

Міжособовий конфлікт завжди протікає запекло і носить інерційний характер. Тому профілактика міжособових конфліктів в організації вимагає постійної уваги менеджера.

Найбільш поширеною вважається наступна *типологія міжособових конфліктів в організації*:

- конфлікти, що виникають як реакція на перешкоди на шляху досягнення основних цілей діяльності, отримання певного продукту (наприклад, ділові суперечки з приводу виробничого завдання, недоліків в організації праці, невиконання функціональних обов'язків тощо);
- конфлікти, зумовлені чинниками, що перешкоджають досягненню особистих цілей трудової діяльності (наприклад, з приводу заробітної плати, премій, відпусток тощо);
- конфлікти через невідповідність поведінки партнерів по роботі нормам і цінностям, що прийняті в колективі (наприклад, різне ставлення до запізнь, неспівпадання очікувань стосовно поведінки людей, що займають певні службові позиції тощо);
- конфлікти, що виникають на основі особистих взаємин людей, їхніх вимог, особливостей особистості (тут необхідно згадати про взаємні симпатії і антипатії між людьми, що мають місце в кожному колективі і формують багато в чому соціально-психологічний клімат).

Основні аспекти управління: внутрішній – передбачає застосування

технологій ефективного спілкування і раціональної поведінки; зовнішній – відбиває управлінську діяльність з боку керівника.

Таблиця 5. 2 – Класифікація конфліктів типу «особа – група»

<i>Варіант конфлікту</i>	<i>Можливі причини</i>
<i>Керівник – колектив</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Новий керівник, призначений з боку. ➤ Стиль управління. ➤ Низька компетентність керівника. ➤ Сильний вплив негативно спрямованих мікрогруп і їхніх лідерів.
<i>Рядовий член колективу – колектив</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Конфліктна особа. ➤ Порушення групових норм. ➤ Неадекватність внутрішньої установки статусу.
<i>Лідер – група (мікрогрупа)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Низька професійна підготовка. ➤ Застосування компромату проти лідера. ➤ Перевищення повноважень лідерства. ➤ Зміна групової свідомості.

Основними методами управління міжособовими конфліктами виступають:

- прогнозування конфлікту – вивчення індивідуально-психологічних особливостей співробітників; знання і аналіз ранніх симптомів прихованого конфлікту, на стадії виникнення конфліктної ситуації;
- попередження конфлікту: а) педагогічні заходи – бесіда, роз'яснення, формування культури міжособових стосунків; б) адміністративні – зміна умов праці, перестановка кадрів тощо;
- регулювання конфлікту – усвідомити реальність конфлікту; нагадати про коректність поведінки; використовувати усі технології з регулювання конфліктів; обмежити число учасників конфлікту;
- вирішення конфлікту – виходячи з оцінки глибини конфлікту, використання одного із способів вирішення конфлікту: адміністративного або педагогічного.

Групові конфлікти – менш поширені в діловій практиці, ніж міжособові, але вони завжди масштабніші і складніші за своїми наслідками.

Це – протисторова, в якому принаймні одна із сторін представлена малою соціальною групою. Традиційно виокремлюється два основні типи групових конфліктів: «особа-група», «група-група».

Відтак, конфліктна взаємодія тут відбувається на основі зіткнення особових і групових мотивів, а образи конфліктної ситуації представлені першим суб'єктом в індивідуальних поглядах і оцінках, а іншим – у групових.

Друга особливість відбиває специфіку причин даного конфлікту, що безпосередньо пов'язані з положенням індивіда в групі і характеризується такими поняттями:

Таблиця 5. 3 – Управління конфліктами типу «особа – група»

Етап управління	Основний зміст управлінських дій
<i>Прогнозування конфлікту</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Вивчення індивідуально-психологічних особливостей співробітників. ➤ Вивчення і аналіз громадської думки, групових мотивів і цінностей. ➤ Аналіз взаємин у колективі (мікрогрупи, лідерство, соціометричні оцінки тощо). ➤ Знання і аналіз раних симптомів прихованого конфлікту (актуалізація особистих інтересів, потреб конфліктуючої особи, потреб конфліктуючої особи з боку членів групи; обмеження комунікацій з конфліктуючою особою). ➤ Порушення групових норм.
<i>Попередження конфлікту</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ На основі поглибленого аналізу причин і чинників назріваючого конфлікту вжити заходи щодо їхньої нейтралізації. ➤ Застосування педагогічних заходів: бесіда, роз'яснення, нагадування про необхідність дотримання групових норм, формування внутрішньої готовності прийняти групові норми тощо. ➤ Застосування адміністративних заходів: приведення у відповідність посадових обов'язків і умов оплати праці з професійною підготовкою потенційного конфліктанта; переведення активних учасників зріючого конфлікту в інші підрозділи тощо.
<i>Регулювання конфлікту</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Добитися визнання реальності конфлікту конфліктуючою особою. ➤ Вести роботу з лідерами групи, «повсталі» проти особи на предмет можливих шляхів вирішення виниклого конфлікту.
<i>Вирішення конфлікту</i>	<p>Як правило, конфлікти типу «особа-група» вирішуються двома способами:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ конфліктуюча особа визнає свої помилки і недоліки, що зумовили конфлікт і виправляє їх; ➤ конфліктуюча особа, інтереси якої не можуть бути приведені в стан конгруентності з інтересами групи, йде з групи.

- позиція (офіційне, визначене посадою положення особи в групі);
- статус (реальне положення особи в системі внутрішньогрупових відносин);
- міра авторитетності; внутрішня установка (суб'єктивне сприйняття особою свого статусу в групі);
- роль (нормативно заданий або колективно схвалюваний зразок поведінки особи в групі);
- групові норми (загальні правила поведінки, яких дотримуються усі члени групи).

Причини конфліктів, що виникають між особою і групою, завжди пов'язані: з порушенням ролевих очікувань; з неадекватністю внутрішньої установки статусу особи (особливо конфліктність особи з групою спостерігається при завищенні в неї внутрішньої установки); з порушенням групових норм.

Міжгруповий конфлікт – зіткнення, розбіжність між окремими групами або підрозділами, що зумовлені недосконалістю організаційної структури і незадовільною функціональною взаємодією, необхідністю розподілу обмежених матеріальних, фінансових і інших ресурсів, недостатністю взаємної інформації, відмінностями в поглядах на службову мотивацію, форми стимулювання, ділову співпрацю.

У міжгруповому конфлікті протиборчими сторонами виступають групи (малі, середні або мікрогрупи). Сутнісною ознакою таких конфліктів є наявність зіткнення протилежно спрямованих групових мотивів (інтересів, цінностей, цілей).

Проте, в процесі управління міжгруповими конфліктами важливо враховувати й інші їхні особливості.

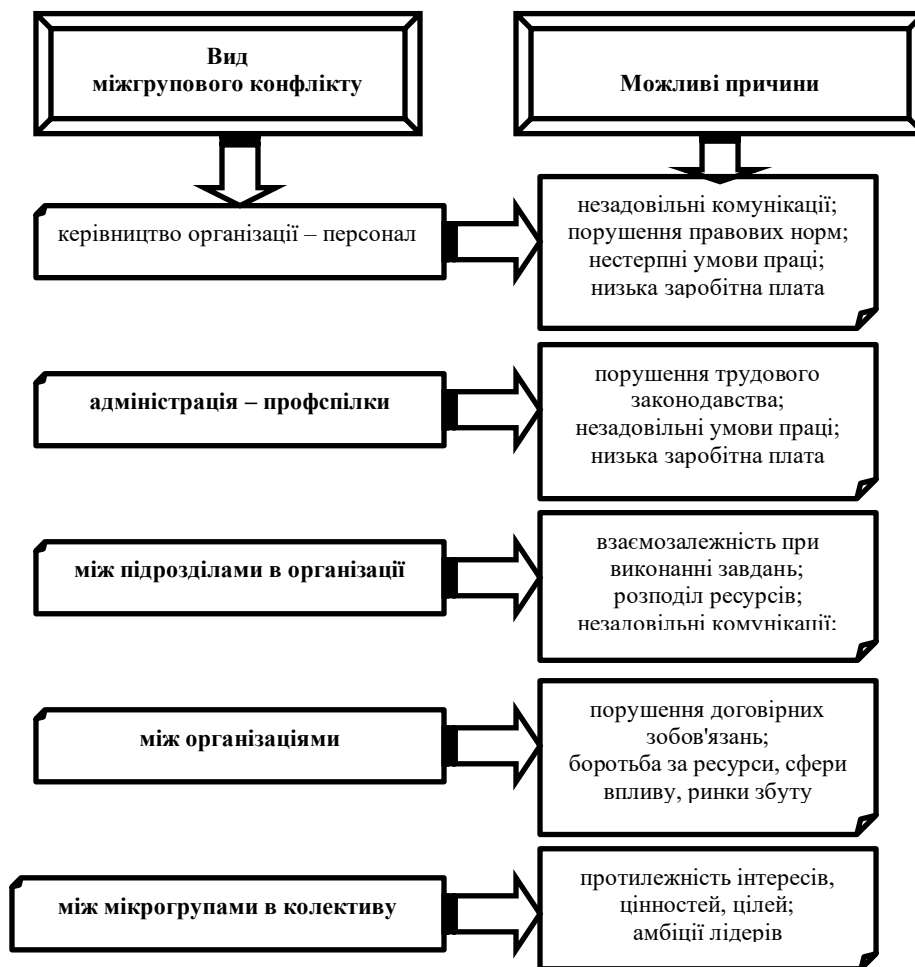


Рис. 5. 4 – Види та причини міжгрупових конфліктів

По-перше, слід визначати специфіку міжгрупового конфлікту за змістом його головних структурних елементів. Зокрема, при аналізі такого конфлікту важливо враховувати суб'єктивний зміст образу конфліктної ситуації – групові погляди, думки, оцінки.

Попри розмаїття можливих причин групових протистоянь, типовий суб'єктивний зміст ситуації міжгрупового конфлікту можна узагальнити у такий спосіб:

- деіндивідуалізація взаємного сприйняття: члени конфліктуючих груп сприймають одне одного за схемою «ми – вони»;
- неадекватне соціальне, групове порівняння: своя група оцінюється вище, а достоїнства протиборчої групи занижуються;
- групова атрибуція: позитивна поведінка своєї групи і негативна поведінка іншої пояснюється внутрішніми причинами, а відповідно негативна поведінка своєї групи і позитивна поведінка іншої – зовнішніми обставинами.

По-друге, міжгрупові конфлікти відрізняються за *формами*, в яких вони проявляються і протікають. Такими формами є: збори, наради, мітинги груп; страйки: зустрічі лідерів; дискусії; переговори.

Управління міжгрупових конфліктів вимагає необхідність урахування не лише особливостей, але і *функцій* цих конфліктів: об'єднання групи, що відстоює справедливі інтереси; розкол групи, що відстоює незаконні інтереси; затвердження статусу особи в групі.

Таблиця 5. 4 – Етапи і зміст управління міжгруповими конфліктами

<i>Етап управління</i>	<i>Основний зміст управлінських дій</i>
Прогнозування конфлікту	<ul style="list-style-type: none"> ➤ постійна взаємодія усіма комунікаційними каналами із зовнішніми організаціями ➤ робота з лідерами в мікрогрупах усередині колективу і підрозділів, що входять до структури організації; ➤ аналіз громадської думки; ➤ знання <u>ранніх симптомів міжгрупових конфліктів у їхній латентній фазі</u>
Попередження конфлікту	<ul style="list-style-type: none"> ➤ на основі поглибленого аналізу причин і чинників назріваючого конфлікту виконати заходи з їхньої нейтралізації; ➤ активна робота з лідерами з метою обміну інформацією щодо потенційних суперників; ➤ використання педагогічних і адміністративних заходів з попередження мотивів зріючого конфлікту
Регулювання конфлікту	<ul style="list-style-type: none"> ➤ добитися визнання реальності конфлікту лідерами конфліктуючих груп; ➤ легітимізація конфлікту, встановлення норм і правил взаємодії за рішенням конфліктних суперечок; ➤ інституціяція конфлікту, створення відповідних робочих груп з регулювання конфліктної взаємодії; ➤ широке застосування технологій регулювання конфлікту.
Вирішення конфлікту	<ul style="list-style-type: none"> ➤ організація переговорного процесу з вирішення конфлікту; ➤ укладення договору про узгодження інтересів і позицій конфліктуючих сторін.

Виокремлення етапів управління міжгруповими конфліктами зумовлено особливостями управлінських дій, доцільних на кожній із стадій.

Внутрішньоособовий конфлікт – стан незадоволення людини певними обставинами свого життя, що викликаний наявністю суперечливих внутрішніх інтересів, прагнень, потреб, що породжують афекти і стреси.

Тут учасниками конфлікту є не люди, а різні психологічні чинники внутрішнього світу особи (потреби, мотиви, цінності, почуття тощо), що можуть або лише здаватися несумісними, або є такими насправді.

Внутрішньоособові конфлікти, пов'язані з роботою в організації і можуть набувати різні *форми*.

Одна з найбільш поширених – це ролевий конфлікт: різні ролі людини висувають до неї суперечливі вимоги. Наприклад, будучи добрим сім'янином (роль батька, матері, чоловіка, дружини тощо), людина прагне вечори проводити вдома. Проте роль керівника може змусити її затриматися на роботі. Або завідувач секцією в книжковому магазині доручив продавцеві певним чином розставити книги, а товаровознавець водночас – зробити облік наявності і стану

певної категорії літератури.

Причиною першого конфлікту є неузгодження особистих потреб і вимог виробництва, а другого – порушення принципу єдиноначальності. Внутрішні конфлікти можуть виникати на виробництві внаслідок перевантаженості роботою або, навпаки, відсутності роботи при необхідності знаходитися на робочому місці.

5. 4. Стратегія і стилі управління конфліктних ситуацій

Оскільки в реальному житті не так просто з'ясувати істинну причину конфлікту і знайти адекватний спосіб його вирішення, то доцільно ознайомитися з розробленою К. У. Томасом і Р. Х Кілменом стратегією поведінки в конфліктній ситуації і усвідомлено вибрати певну стратегію поведінки залежно від обставин.

Дослідники вказують на *п'ять основних стилів поведінки при конфлікті*: конкуренція або суперництво; співпраця; компроміс; пристосування; ухилення або ігнорування.

Задля адекватного розуміння наведеної нижче схеми (рис. 5. 5) доцільно навести визначення її складових:



Рис. 5. 5 – Схема стратегій поведінки в конфліктній ситуації

➤ *конкуренція* – пряме зіткнення і використання силових методів вирішення конфлікту;

➤ *уникнення* – відхід від боротьби, спроба представити ситуацію так, як ніби конфлікту немає зовсім;

➤ *пристосування* – визнання поразки заради збереження відносин;

➤ *компроміс* – обмін поступками для досягнення прийнятної угоди;

➤ *співпраця* – спільна робота сторін для взаємного задоволення інтересів.

Залежно від конкретних ситуацій і характеру особи суб'єкт конфлікту вдається до того або іншого стилю поведінки.

Стиль конкуренції або суперництва – найбільш типовий для поведінки в

конфліктній ситуації. За статистикою більше 70% усіх випадків конфліктів – це прагнення одностороннього виграшу, перемоги, задоволення передусім низки власних інтересів.

Через це виникає бажання натиснути на партнера, нав'язати свої інтереси, ігноруючи інтереси іншої сторони. Використовується особою з сильною волею, достатнім авторитетом, владою. Або якщо робиться велика ставка на власне вирішення виниклої проблеми, оскільки:

- результат конфлікту дуже важливий для вас;
- ви маєте достатню владу та авторитет і вважаєте, що запропоноване вами рішення – найкраще;
- відчуваєте, що у вас немає іншого вибору і вам нічого втрачати;
- повинні прийняти непопулярне рішення і у вас досить повноважень для вибору цього кроку;
- взаємодієте з підлеглими, що віддають перевагу авторитарному стилю.

Проте слід мати на увазі, що ця стратегія майже не приносить довгострокові результати через те, що протилежна сторона може не підтримати рішення, що прийняте всупереч її волі, або навіть спробує саботувати його. Крім того, той, що програв, сьогодні завтра може відмовитися від співпраці.

Не слід використовувати цей стиль у ситуації, коли ви не маєте достатньої влади, а ваша точка зору з якогось питання розходиться з точкою зору керівника, а ви не маєте достатніх аргументів, щоб довести її.

Співпраця – найбільш важкий з усіх стилів, але разом з тим найбільш ефективний при управлінні конфліктними ситуаціями. Перевага його в тому, що ви знаходите найбільш прийнятне для обох сторін рішення і перетворюєте опонентів у партнерів.

Стиль передбачає пошук шляхів залучення учасників до процесу вирішення конфліктів і прагнення до задоволення потреб усіх. Почати реалізацію цієї стратегії краще всього з фрази: «Я хочу справедливого результату для нас обох», «Давайте подивимося, як ми можемо отримати те, що хочемо», «Я прийшов до вас, щоб розв'язати нашу проблему». Далі, занурюючись у розбіжності, слід встановити, яка потреба є за бажаннями іншої сторони, з'ясувати, в чому ваші розбіжності компенсують одне одного.

Стиль компромісу полягає в тому, що сторони намагаються врегулювати розбіжності шляхом взаємних поступок. У цьому плані він дещо нагадує стиль співпраці, проте здійснюється на більш поверхневому рівні, оскільки сторони в чомусь поступаються одна одній. Цей стиль найбільш ефективний, коли обидві сторони бажають одного і того ж, але знають, що одночасні бажання нездійснимі, наприклад, прагнення обійняти одну і ту ж посаду або отримати одне і те ж приміщення для роботи.

При використанні цього стилю акцент робиться не на вирішення, яке задовольняє інтереси обох сторін, а на варіанті на кшталт: «Ми не можемо повністю виконати свої бажання, отже, потрібне дійти рішення, з яким кожен з нас міг би погодитися». Стиль компромісу вимагає певних навичок у веденні переговорів, щоб кожен учасник чогось добився, пам'ятаючи при цьому, що розподіляється певна кінцева величина і що в процесі її розподілу потреби усіх

учасників не можуть бути повністю задоволені.

Одним із недоліків стилю компромісу є те, що одна сторона може, наприклад, перебільшити свої вимоги, щоб потім виявити великодушність або поступитися раніше іншої. В такій ситуації можливо, що жодна сторона не дотримуватиметься рішення, що не задовольняє її потреб. Слід також урахувати і те, що якщо компроміс був досягнутий без ретельного аналізу інших можливих варіантів рішення, то він може бути далеко не найоптимальнішим результатом конфліктної ситуації.

Стиль ухилення реалізується зазвичай, якщо конфлікт не стосується прямих інтересів сторін чи проблема не така важлива для сторін і немає потреби відстоювати свої права. Або ж сторона ні з ким не співробітничав для вироблення рішення, тому незалученість у нього не відбивається на розвитку конфлікту. Також може просто виявитися небажання витратити час і сили на її рішення.

Цей стиль рекомендується також у тих випадках, коли одна із сторін має велику владу чи відчуває, що неправа, або не вбачає серйозних підстав для продовження контактів. Стиль також слухний, коли сторона має справу з конфліктною особою.

Не слід думати, що цей стиль є втечею від проблеми або ухиленням від відповідальності. Насправді відхід або відтермінування можуть бути цілком відповідною реакцією на конфліктну ситуацію, оскільки за цей час вона може вирішитися сама собою. Або ви зможете зайнятися нею при наявності достатньої інформації і бажання вирішити її, або це не ті взаємини, які вам необхідно підтримувати.

Стиль пристосування передбачає вашу спільну дію з іншою стороною. При цьому ви не прагнете відстоювати власні інтереси в цілях згладжування атмосфери і відновлення нормальної робочої обстановки. Іноді це – єдиний спосіб вирішення конфлікту, оскільки до моменту його виникнення потреби іншої людини можуть виявитися життєво важливішими, ніж ваші, або її переживання – сильнішими. Ваше жертвування власними інтересами на користь іншої сторони не означає вашого відмовлення від своїх інтересів. Ви просто як би відставляєте їх на певний час, а потім за сприятливіших умов повернетеся до їхнього задоволення за рахунок поступок з боку вашого опонента або в який-небудь інший спосіб.

З урахуванням вищезазначеного, вважається важливим зазначити наступне. Подібно до того, що жоден стиль керівництва не може бути ефективним в усіх без виключення ситуаціях, так і жоден із розглянутих стилів вирішення конфліктів не може бути визначений як найкращий. Потрібно навчитися ефективно використовувати кожний з них і свідомо робити той або інший вибір, ураховуючи конкретні обставини.

Конфлікти в організації, як, втім, і інші конфлікти, можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. Повна відсутність конфліктів, швидше за все, свідчить про застій в її розвитку, надлишкова конфліктність – про наявність серйозних проблем, які організація не завжди може розв'язати своїми силами. Тому успішне управління конфліктами є запорукою ефективного менеджменту всієї організації в цілому.

5. 5. Критика і маніпуляції в діловій комунікації

У діловій комунікації критика є невід'ємною складовою, тому важливо коректно підходити до таких питань, як хто має право на критику, а хто – ні; міра критики, співвідношення критики і справи; зони поза критикою; як здійснювати критику, не образивши адресата критики і не зіпсувавши з ним стосунки.

Слово «критика» грецького походження і має декілька значень: а) обговорення з метою дати оцінку; б) негативна думка із зазначенням недоліків; в) перевірка достовірності чого-небудь.

Позитивна критика завжди ситуативно доречна і здійснюється в присутності об'єкту критики. Предметом критики є справи і вчинки, а не особа людини, її особливості, характер, розумовий потенціал.

Об'єктивна критика спирається тільки на конкретні факти і аргументи. Кінцевою метою критики є рішення, що допомагає змінити ситуацію, конкретні пропозиції щодо усунення недоліків і зняття проблем. Мета того, хто критикує – виявити дійсні причини наявних помилок. Критика має бути щадною!

Руйнівна критика за формою монологічна; не передбачає конструктивної взаємодії, співпраці того, хто критикує і адресата критики. Автор такої критики має тільки єдину позицію, одну точку зору, він заздалегідь привласнив собі право бути правим.

Конструктивна критика має на меті не знищення опонента, а спільний пошук шляхів подолання наявних проблем і труднощів. Тут є дві рівноправні позиції, у взаємодії яких і здійснюється критика. Критичний діалог – це не просто засіб виявлення недоліків, щодо яких потрібно потім «ужити заходи», але і сам процес усунення цих недоліків.

Правила конструктивної критики

- Створити доброзичливу атмосферу на початку розмови.
- Висловити критичні зауваження.
- Встановити «зворотний зв'язок», тобто визначити реакцію на критику:
 - а) реакція адекватна (є контакт очей, доброзичливе обличчя, кивки головою);
 - б) реакція образи – необхідно зняти за допомогою низки прийомів, наприклад, сказати про те, що основна робота зроблена добре, недоліки цілком усунені, ця робота не займе багато часу, а потім застосувати прийом «авансована похвала» – висловити упевненість у тому, що об'єкт критики цілком упорається з пропонованими змінами;
 - в) реакція агресії – доцільно запропонувати об'єкту критики самому вирішити, чи приймати висловлені побажання або відкинути.
- Завершити критику, запропонувати можливу допомогу, емоційно підтримати: «Упевнений, ви з цим відмінно впораєтесь».

Маніпуляції в діловій комунікації. Ділова практика актуалізує вміння розпізнати психологічну позицію партнера і зайняти таку, яка забезпечить конструктивне вирішення питання.

З метою контролю над аудиторією, досягнення керованості і слухняності можуть використовуватися маніпулятивні комунікації. *Маніпуляції* – приховане управління поведінкою людини, що здійснюється заради якої-небудь вигоди. Комуникатор, що в своїх інтересах управляє поведінкою співрозмовника попри його волі, змінює психологічні установки, ціннісні орієнтації, поведінку індивідів і цілих аудиторій незалежно від їхнього бажання, визначається як *маніпулятор*.

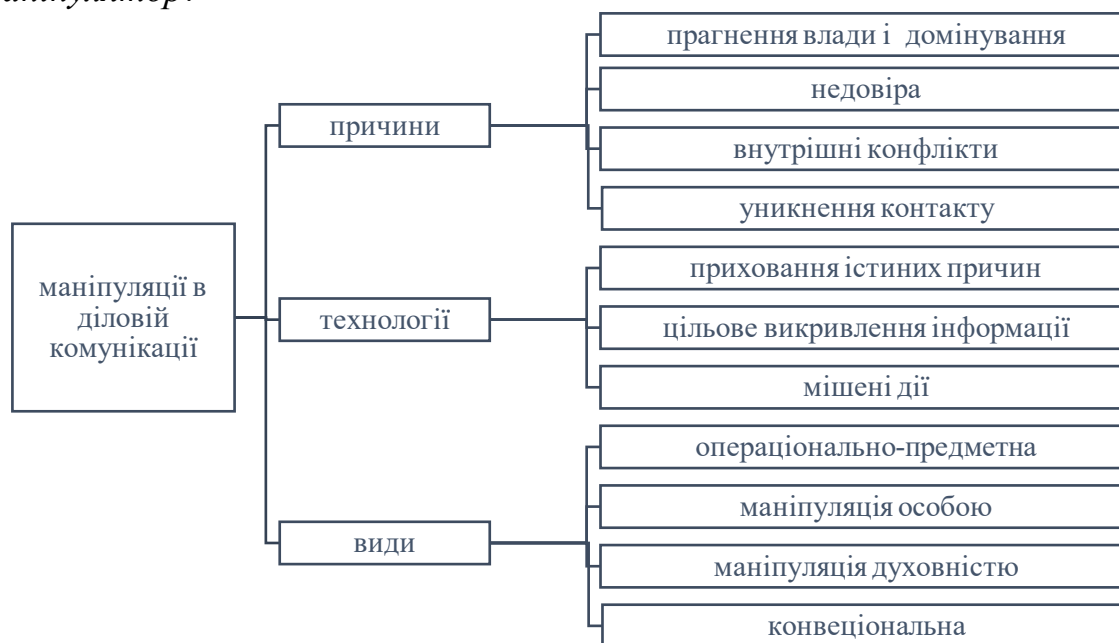


Рис. 5. 6 – Класифікація маніпуляцій у діловій комунікації

Серед причин маніпуляції виділяють: конфлікт людини з самим собою (А. Маслоу); недовіра щодо інших людей (Е. Фромм); відчуття абсолютної беспорядності (екзистенціалізм) та боязнь тісних міжособових контактів (Е. Берн); некритичне прагнення отримати схвалення усіх і кожного; прагнення до символічне підкорення партнера по спілкуванню (З. Фрейд); реалізація компенсаторного прагнення до влади (А. Адлер).

Для досягнення мети використовуються різні маніпулятивні технології: цілеспрямоване перетворення інформації (умовчання, селекція, «перекручування», спотворення інформації, перевертання); приховання дії тощо. Ці технології застосовуються в таких видах маніпулятивного впливу, як:

- *маніпуляція образами* – оскільки образи мають сильну психологічну дію, то вони широко застосовуються в комунікативній практиці, особливо в рекламі;
- *конвенціональна маніпуляція* – спирається не на особисті психологічні установки, а на соціальні схеми: правила, норми, традиції, прийняті в суспільстві, сім'ї;
- *операційно-предметна маніпуляція* – заснована на таких психічних особливостях, як сила звички, інерція, логіка виконання дії;
- *маніпуляція особою адресата* – прагнення перекласти відповідальність за яку-небудь дію на адресата, тоді як у вигазі залишається маніпулятор;
- *маніпуляція духовністю* – маніпуляція вищими рівнями психіки (сенсом життя, духовними цінностями, почуттям обов'язку).

Звичайно, в житті зустрічаються ситуації, коли через певні причини доводиться приховувати свою мету і шукати обхідні шляхи. Постійне маніпулювання небезпечне тим, що призводить до руйнування особистості людини, основні душевні сили якої направлені на управління іншими.

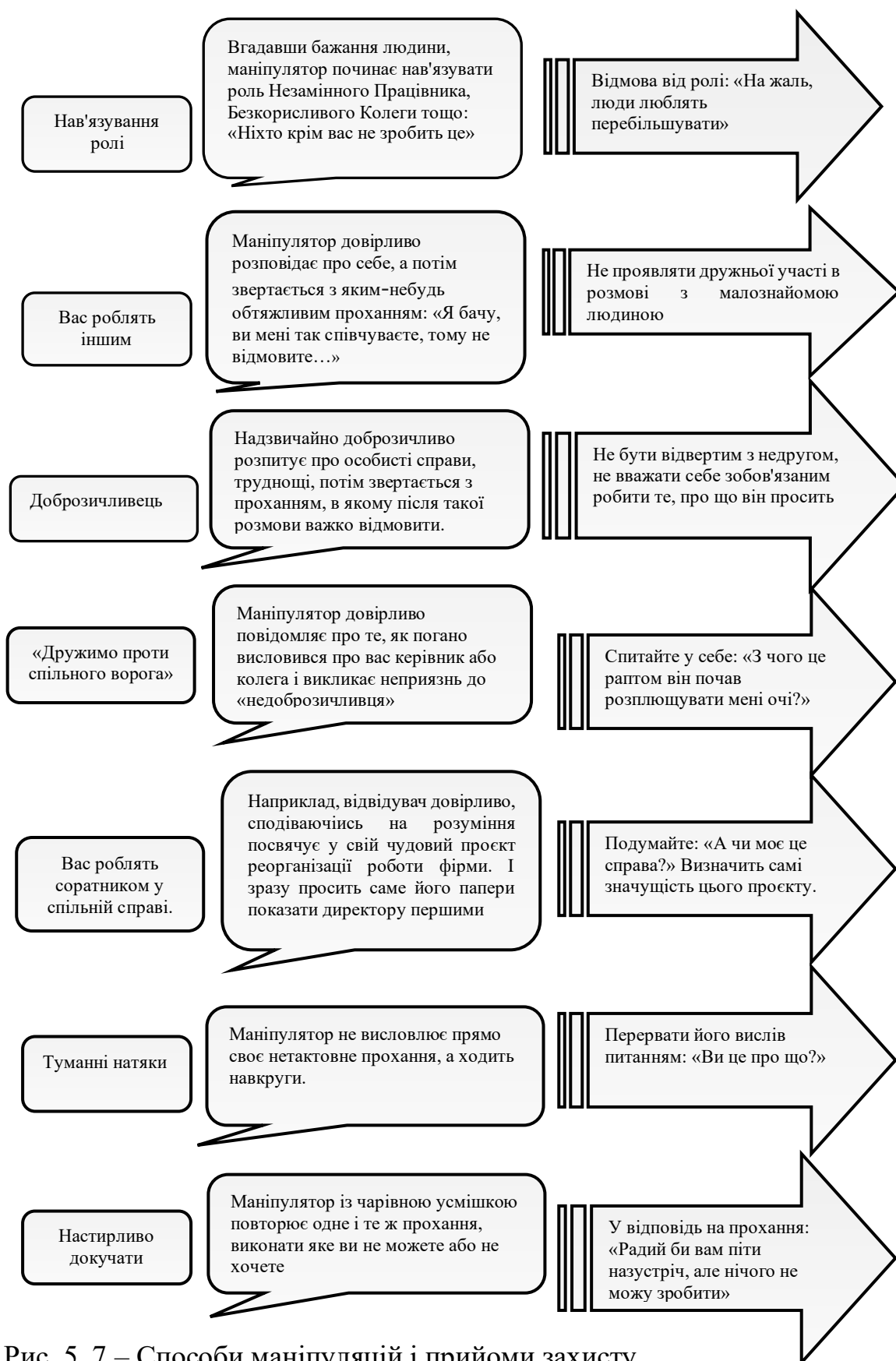


Рис. 5. 7 – Способи маніпуляцій і прийоми захисту

Щодо об'єкта маніпулювання, то його становище нестерпне через відчуття придушення особистості, ролі іграшки в чийсь руках. На думку Е. Шострома, існують *різні види маніпуляторів*:

➤ *активні маніпулятори* (через невпевненість у собі, відповідальність за все перекладається на інших, ким можна управляти і кого можна контролювати; деякі маніпулятори, бажаючи або не знаходячи визнання оточуючих, намагаються добитися влади над іншими людьми силоміць, завдяки хитрому розуму;

➤ *пасивні маніпулятори* (через побоювання отримати несхвалення прагнуть догодити всім, або ж коли не вистачає сил впоратися з життєвими труднощами, зручніше зайняти пасивну позицію: «Робіть зі мною, що хочете!»);

➤ *маніпулятори, що змагаються* (такі люди сприймають життя як постійний турнір, а собі відводять роль бійця; для них важлива постійна битва, ділові партнери розглядаються як суперники або вороги, реальні або потенційні);

➤ *байдужі маніпулятори* (відбувається гра у байдужість і індиферентність з метою усунути від контактів).

Маніпулятивні методи дії широко використовуються в пропаганді – поширенні наукових, політичних, філософських і інших ідей з метою їхнього втілення в суспільну свідомість і активізації масової практичної діяльності. Пропаганда, відтак, розуміється як виключно маніпулятивна технологія.

Знання основних причин маніпулювання і стратегічної лінії поведінки маніпуляторів дозволяє не тільки розпізнавати їх, але і передбачати їхні вчинки і, відтак, уникнути долі їхніх жертв. У маніпулятивному процесі партнер по спілкуванню сприймається не як цілісна унікальна особа, а як носій певних, «потрібних» маніпулятору властивостей і якостей: неважливо, наскільки добра ця людина, важливо, що її доброту можна використовувати.

Проте людина, що вибрала як основний саме цей тип ставлення до інших, у результаті сама часто стає жертвою власних маніпуляцій. Самого себе також починає сприймати фрагментарно, переходить на стереотипні форми поведінки, керується помилковими мотивами і цілями, втрачаючи нитку власного життя.

Маніпулятивне ставлення до іншого призводить до руйнування близьких, довірливих зв'язків між людьми.



ВИСНОВКИ

Сутність конфлікту під час ділової комунікації полягає в його розуміння як найбільш радикального способу вирішення значущих протиріч, що виникають у процесі ділової взаємодії у формі протидії суб'єктів конфлікту і що звичайно супроводжується негативними емоціями.

Серед основних причин конфліктів в організаціях: розподіл ресурсів, взаємозалежність завдань, відмінність у цілях, відмінності в способах досягнення цілей, незадовільні комунікації, психологічна несумісність.

В організації конфлікт може виконувати конструктивні і деструктивні функції. причини конструктивних конфліктів найчастіше криються в проблемах організації виробництва і управління. Конструктивне управління ділових конфліктів – один із шляхів розвитку колективу організації. Деструктивні конфлікти породжуються найчастіше суб'єктивними причинами, зокрема неправильними діями керівника і підлеглих, а також психологічною несумісністю окремих осіб.

Основними структурними елементами конфліктної взаємодії є: об'єкт конфлікту; учасники конфлікту; соціальне середовище, умови конфлікту; суб'єктивне сприйняття конфлікту і його особистісні елементи.

Дослідники вказують на п'ять основних стилів поведінки при конфлікті: конкуренція або суперництво; співпраця; компроміс; пристосування; ухилення або ігнорування.

З метою контролю над аудиторією, досягнення керованості і слухняності можуть використовуватися маніпулятивні комунікації – приховане управління поведінкою людини, що здійснюється заради якої-небудь вигоди. Для досягнення мети використовуються різні маніпулятивні технології: цілеспрямоване перетворення інформації (умовчання, селекція, «перекручування», спотворення інформації, перевертання); приховання дії тощо.



ПИТАННЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке «маніпуляції в комунікації»?
2. Які стратегії поведінки типові для маніпуляторів?
3. Як протистояти маніпуляціям у спілкуванні?
4. Що виступає причинами конфліктів у діловій комунікації?
5. Охарактеризуйте основні типи конфліктів в організації?
6. Назвіть стадії і складові структури конфлікту?
7. У чому полягають особливості і методи управління міжособовими конфліктами в організації?
8. Які основні етапи управління групових конфліктів?
9. Визначте стратегію і стилі поведінки в конфліктній ситуації.
10. Які правила конструктивної критики ви знаєте?



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1.

Модель аналізу проблемної ситуації

Пропонований нижче перелік питань допоможе Вам розібратися з проблемою використання найбільш розумного підходу.

Проаналізуйте:

- факти (відокремити факти від інтерпретацій, припущень);
- почуття (що я відчуваю, що відчувають інші?);
- бажання (що я хочу насправді? Які бажання інших? Знаю я це напевно чи здогадуюсь?);

- смисли (навіщо це мені?);
- дії (що я роблю, щоб досягти мети?);
- перешкоди (що мені заважає?);
- засоби (як я можу досягти того, чого хочу?)

Пам'ятайте, що будь-яка мета може бути досягнута більше, ніж одним способом. Придумайте 3-4 варіанти.)

Завдання 2.

1. Визначте, які тактики маніпуляції використані. Обґрунтуйте свою думку.

«Новий «Міф» із мікрочастинками кисню. Відмиває краще, ніж звичайні порошки».

«Плаваючі головки Gillette Slalom Plus оснащені трьома лезами, що голять... і саме тому вони голять набагато чистіше, на відміну від звичайних одноразових верстатів».

«Новий покращений Nescafe 3 в 1 Насичений та гармонійний смак».

Завдання 3.

Які постулати порушені у цьому тексті?

Забудьте про стандартне миття вікон (зображення ганчірки). Адже з'явився новий «Glimpse» із вмістом спирту!

Чи з появою «Glimpse» про ганчірку можна забути?

Чому миючий засіб протиставляється ганчірці, а не іншим миючим засобам?



Додаток А

КОМУНІКАЦІЯ В УПРАВЛІНСЬКІЙ КОМАНДІ КЕЙС ІЗ РІШЕННЯМ

В управлінській команді компанії склалася складна комунікація. Новий генеральний директор нещодавно у компанії і бачить, що старі способи роботи вже неефективні. Він намагається спонукати команду подивитися на ситуацію по-іншому. Проте робить це з темпераменту іноді зайве директивно, емоційно.

Керівник відділу логістики – найдосвідченіший співробітник компанії, працює з дня заснування. Поки що у нього немає повної довіри до пропозицій нового генерального директора. До того ж, він не згоден, що ситуація вимагає якихось серйозних заходів. Компанія почувається на ринку впевнено, то навіщо жертвувати стабільністю заради примарних нових можливостей?

Періодично він відкрито вступає у конфронтацію з першою особою компанії. У процесі нарад та зустрічей тет-а-тет періодично виникають суперечки, керівники надмірно емоційно обговорюють робочі питання. У зв'язку з цим часто розмова набуває неконструктивного характеру, колеги переходять на особистості, не завжди шанобливо відгукуються один про одного, не чують і не слухають докази кожного.

Деякі члени управлінської команди підтримують керівника відділу логістики, і роблять це іноді зайво завзято. Решта зайняла вичікувальну позицію і намагається поки не висловлювати свою точку зору. Загалом у всієї команди є явна складність у тому, щоб конструктивно вести обговорення та приймати спільні рішення. Директор з персоналу бачить необхідність допомогти керівникам навчитися домовлятися, слухати та чути одне одного. Він поставив вам завдання – запропонувати рішення найоптимальніше в даній ситуації. Пропоновані варіанти рішення:

Розібратися: як і чому він це відчуває? За SMART? Потім...

1. Потрібно провести в компанії СТРАТЕГІЧНУ СЕСІЮ про постановку нових цілей, заданих новому генеральному директору тим, хто його наймав (власником?) та способи їх досягнення. Новий генеральний має не просто самостверджуватись з першого дня, а описати необхідний фронт робіт своїм колегам – керівникам усіх ключових підрозділів. У т.ч. – керівнику відділу логістики та директору з персоналу.

Чи є необхідність зміни бізнес-процесів? Чи є необхідність різкого підвищення продуктивності праці? У завоюванні нових ринків? У зміні виробничого та логістичного ланцюжка? У підходах щодо роботи з персоналом? Самі керівники повинні усвідомити та сказати, що старими способами роботи – нових цілей – їм не досягти! Це хороший спосіб залучення та мінімізації конфліктів серед керівників.

Генеральний директор намагається спонукати команду подивитися на ситуацію по-іншому. Проте робить це з темпераменту іноді зайве директивно, емоційно.

Чи не знає стилі менеджменту?

2. Порушено стилі менеджменту. Директивно можна впливати тільки на нових, зовсім недосвідчених співробітників або на тих, хто щось знає, не все ще вміє, але потребує підтримки начальника... На всіх підряд, тим більше на «старичків», так впливати – не вийде!

Новому генеральному директору, схоже, це невідомо. Можна індивідуально провести для нього ВЕБІНАР/ТРЕНІНГ З УПРАВЛІННЯ ЛЮДЬМИ. Нехай потім спробує по-іншому спілкуватися з колегами. Конфліктів точно має бути менше!

Керівник відділу логістики – найдосвідченіший співробітник компанії, працює з дня заснування. Поки що у нього немає повної довіри до пропозицій генерального директора. Керівник відділу логістики боїться втратити владу, свій авторитет, зміни характеру своєї роботи?

До того ж, він не згоден, що ситуація вимагає якихось серйозних заходів. Компанія почувається на ринку впевнено, то навіщо жертвувати стабільністю заради примарних нових можливостей? Періодично керівник відділу логістики відкрито вступає в конфронтацію з першою особою компанії.

Порушено субординацію?

У процесі нарад та зустрічей тет-а-тет періодично виникають суперечки, керівники надмірно емоційно обговорюють робочі питання. У зв'язку з цим часто розмова набуває неконструктивного характеру, колеги переходять на особистості, не завжди шанобливо відгукуються один про одного, не чують і не слухають докази кожного.

Якщо керівник відділу логістики не довіряє генеральному, то це може бути:

➤ через зайву директивність та емоційність останнього щодо керівника відділу логістики, та й усіх підряд;

➤ через те, що досвідченому керівнику відділу логістики дають надто непрофесійні накази та доручення, публічно «роняють» авторитет керівника відділу логістики;

➤ через те, що керівник відділу логістики не розуміє, що накази та доручення генерального потрібні всій компанії;

➤ через те, що керівник відділу логістики не бачить здорового глузду та відповідності місії компанії в ініціативах генерального;

➤ через те, що керівник відділу логістики є неформальним лідером і відчуває загрозу своєму авторитету та владі з боку найманого новачка-генерального-«вискочки»;

➤ через те, що керівник відділу логістики «працює на себе», «лівочить усередині компанії» і відчуває загрозу своєму неофіційному «заробітку» або розтині самого факту причетності до протиправних дій;

➤ через те, що керівник відділу логістики не знає про те, що компанія почувається на ринку не так упевнено, як йому здається.

3. ГЕНЕРАЛЬНОМУ з КЕРІВНИКОМ ВІДДІЛУ ЛОГІСТИКИ потрібно провести ОСОБИСТУ КОУЧ-СЕСІЮ, де розставити всі крапки над «і». Попередньо перевірити керівника відділу логістики силами служби безпеки щодо дотримання ним інтересів компанії.

Деякі члени управлінської команди підтримують керівника відділу логістики, і роблять це іноді зайво завзято

Команда саботажників!

Інші зайняли вичікувальну позицію і намагаються поки не висловлювати свою точку зору.

«Сіра маса»

4. ГЕНЕРАЛЬНОМУ З КОЛЕГАМИ потрібно провести ТРЕНІНГ З ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН У КОМПАНІЇ, якнайбільше людей із «сірої маси» перевести в категорію своїх «соратників». Провести низку заходів з інформування нового генерального про досягнення команди ... Підтримувати позитивні зміни та найактивніших учасників процесу!

Загалом у всієї команди є явна складність у тому, щоб конструктивно вести обговорення та приймати спільні рішення.

Усі страждають. Після перерахованих вище дій – напруженість має скоротитися

Директор з персоналу бачить необхідність допомогти керівникам навчитися домовлятися, слухати та чути одне одного.

Тільки компроміси – можуть не вирішити конфлікту

5. Конфлікти не завжди бувають деструктивними, часто бувають навіть цілком корисними та творчими

Якщо і після проведення всіх попередніх заходів – конфлікти продовжуються, то можна провести ТРЕНІНГ З УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ І ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ за участю всіх керівників компанії.



ТЕСТИ

1. Комунікація – це:

- A. Обмін інформацією між індивідами за допомогою загальної системи символів.
- B. Необхідна і всезагальна умова життєдіяльності людини, одна з фундаментальних засад існування суспільства.
- C. Процес встановлення контактів між людьми, породжуваний потребами спільної діяльності.
- D. Все зазначене.

2. Підсистеми невербального спілкування включають:

- A. Просторова.
- B. Погляд.
- C. Оптико-кінетична.
- D. Все зазначене.

3. Письмова комунікація має такі переваги:

- A. Забезпечення достовірності інформації.
- B. Забезпечення негайного зворотного зв'язку.
- C. Все зазначене.

4. Зміст комунікативної функції менеджера включає:

- A. Виявлення складових комунікативного процесу.
- B. Вирішення типових проблем.
- C. Аналіз реалізації комунікативної функції.
- D. Все зазначене.

5. Типологія внутрішньоорганізаційних комунікацій за змістом комунікативної взаємодії включає:

- A. Пряма.
- B. Адміністративна.
- C. Діагональна.
- D. Все зазначене.

6. Види внутрішньоорганізаційних комунікацій за ознакою каналу спілкування може бути:

- A. Неформальна.
- B. Адміністративна.
- C. Діагональна.
- D. Все зазначене.

7. Регулююча функції переговорів передбачає:

- A. Визначення взаємного інтересу і спільне ухвалення узгодженого рішення.
- B. Формування спільної групової свідомості учасників переговорів.
- C. Корегування, регулювання взаємодії учасників.

D. Все зазначене.

8. *«Комунікативна неспроможність» як проблема ділових переговорів означає:*

- A. Невірна поведінка одного з партнерів заважає досягненню мети.
- B. Вступ у переговори без достатньої попередньої підготовки.
- C. Ігнорування інтересів іншої сторони.
- D. Все зазначене.

9. *Інтеграційний метод ведення переговорів передбачає:*

- A. Оцінювання проблематики переговорів з урахуванням перспектив розвитку кооперації.
- B. Ідеальне вирішення проблеми.
- C. Визначення неприйнятних позицій.
- D. Все зазначене.

10. *Стратегії переговорів згідно Томаса-Кілмана включають такі моделі:*

- A. Змагання.
- B. Компроміс.
- C. Позиційний торг.
- D. Все зазначене.

11. *Змістовна підготовка переговорів не передбачає:*

- A. Формування делегації.
- B. Планування переговорів.
- C. Аналіз проблеми.
- D. Все зазначене.

12. *Бар'єри сприйняття і розуміння комунікації не передбачає:*

- A. Соціальний.
- B. Настрій.
- C. Психологічний захист.
- D. Все зазначене.

13. *Принципи вдосконалення комунікацій у організації*

- A. Принцип ясності.
- B. Принцип цілісності.
- C. Принцип стратегічного.
- D. Все зазначене.

14. *Мікробар'єри ділової комунікації не включають:*

- A. Недостатній період адаптації.
- B. Психологічний настрій відправника інформації щодо одержувача.
- C. Упереджене ставлення учасників комунікації до теми.
- D. Все зазначене.

15. Внутрішньоособистісні конфлікти не включають:

- A. Між «можу» та «не можу».
- B. Між «потрібно» та «не потрібно».
- C. Між малими соціальними групами.
- D. Все зазначене.

16. Організаційні фактори підвищення ефективності комунікацій не включають:

- A. Регулювання інформаційних потоків.
- B. Створення систем зворотного зв'язку.
- C. Контролювання емоцій.
- D. Застосування досягнень ІТ.

17. Комунікаційні моделі поведінки працівника «відкриття себе» має такі ознаки:

- A. Бажання привернути увагу інших.
- B. «Самоізоляція».
- C. Добра орієнтація в ситуації.
- D. Все зазначене.

18. Функції ділової комунікації включають:

- A. Інформаційна.
- B. Об'єднуюча.
- C. Спонукальна.
- D. Все зазначене.

19. Внутрішньоорганізаційна комунікація за змістом комунікативної взаємодії може бути:

- A. Низхідна.
- B. Технічна.
- C. Неформальна.
- D. Все зазначене.

20. Горизонтальні комунікації виникають при взаємодії:

- A. Між виконавцями.
- B. «Керівник – підлеглий».
- C. «Керівник – робоча група».
- D. Все зазначене.

Правильні відповіді для самоперевірки

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
D	D	A	D	B	A	C	A	D	D	A	B	D	A	C	C	A	D	B	A



ГЛОСАРІЙ

Аспект комунікації аксіологічний

– передбачає вивчення комунікація як процесу обміну цінностями;

Аспект комунікації гносеологічний

– людина виступає як суб'єкт і об'єкт соціокультурного пізнання

Аспект комунікації інтерактивний

– комунікація аналізується як взаємодія індивідів у процесі їх кооперації.

Аспект комунікації інформаційний

– комунікація розглядається як вид особової комунікації, що здійснює обмін інформацією між комунікантами.

Аспект комунікації нормативний

– виявляє місце і роль комунікація в процесі нормативного регулювання поведінки індивідів, а також процес передачі і закріплення стереотипів поведінки.

Аспект комунікації практичний

– процес комунікація розглядається як обмін результатами діяльності, здібностями, уміннями і навичками.

Аспект комунікації семіотичний

– комунікація виступає як специфічна знакова система і як посередник у функціонуванні різних знакових систем.

Бар'єр комунікаційний

– перешкоди, які заважають або передавати відомості по інформаційному каналу, або перешкоджають розумінню одержувачем відправленої йому інформації адекватно смислового змісту, вкладеному в неї відправником.

Бар'єри комунікаційні макрорівня (макробар'єри)

– причини, які перешкоджають встановленню успішної комунікації в цілому.

Бар'єри комунікаційні мікрорівня (мікробар'єри)

– причини, які перешкоджають успішній комунікації в конкретних, вузьких секторах професійної комунікації.

Бесіда

– метод отримання інформації на основі вербальної (словесної) комунікації; питально-відповідна колективна форма обговорення різних проблем із певною метою.

Брифінг

– спеціально підготовлена зустріч з журналістами для короткого повідомлення про діяльність керівних органів (парламент, уряд тощо), а також про поточні події, що зачіпають інтереси органів влади і населення. Зазвичай брифінг є короткою зустріччю офіційних осіб, представників комерційних або інших структур з працівниками ЗМІ, на якій викладається позиція з певного питання.

Вербальна комунікація

– передача і сприйняття інформації (ідей, думок тощо) за допомогою деяких певних знаків (слів). Вербальна комунікація може бути усною, коли використовується розмовна мова (розмови «віч-на-віч», телефоном записи на диктофон тощо) і письмовою (листи, записи, бланки, електронна пошта тощо). Усна і письмова комунікації включають використання слів і, відповідно, відносяться до вербального аспекту комунікації.

Внутрішні комунікації

– комунікації усередині організації між різними рівнями і підрозділами.

Горизонтальний напрям комунікацій

– це обмін інформацією, який відбувається між членами однієї групи або робочих груп одного рівня, між керівниками або персоналом одного рівня.

Демократичний стиль керівництва

– стиль базується на колегіальності прийняття рішень, врахуванні думок і, по можливості, побажань підлеглих, передачі частини повноважень підлеглим; стиль заохочення, ініціативи.

Динаміка конфлікту

– послідовна зміна стадій і етапів, які характеризують процес розгортання конфлікту від виникнення конфліктної ситуації і до її вирішення.

Дискусія

- публічне обговорення якого-небудь спірного питання, проблеми; суперечка. Двома найважливішими характеристиками Д., що відрізняють її від інших видів суперечки, є публічність (наявність аудиторії) і аргументованість.

Ділова бесіда (розмова)

– це вид міжособистісного ділового, службового спілкування, що передбачає обмін інформацією, поглядами, думками і спрямований на вирішення певної проблеми.

Ділова комунікація

– спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

Діловий лист

– документ, який використовується для зв'язку, передавання інформації на відстані між кореспондентами (юридичними або фізичними особами).

Діловий протокол

– регламентований порядок зустрічей і проводів делегацій, проведення бесід, переговорів і прийомів, ведення ділового листування, підписання договорів, угод та ін.

Діловодство

– сукупність операцій щодо створення, приймання, реєстрації, візування, підписання, затвердження, розмноження, передавання, відправлення, контролю, зберігання і знищення службової кореспонденції.

Емпатія

– уміння проникнути в переживання іншої людини, уміння співпереживати, співчувати.

Етика бізнесу

– правила, норми, що регулюють відношення суб'єктів бізнесу.

Засідання вільне

– вид бесіди без заздалегідь підготовленого порядку денного, під час якої, як правило, не приймаються відповідальні рішення.

Засідання дискусійне

– вид бесіди з метою вільного обміну думками і вироблення загального рішення, при цьому учасники можуть вільно висловлювати свої думки, відкрито виступати проти точки зору керівника.

Засідання сегрегативне

– вид бесіди, під час якої керівником або спеціальною особою робиться доповідь, а потім проводяться дебати, у яких може брати участь один або декілька співробітників за вибором керівника.

Засоби ділової комунікації

– телефонні розмови, службове листування з використанням факсимільних апаратів, електронної пошти, Інтернету і інших пристосувань.

Зворотний зв'язок

– найважливіший елемент комунікаційного процесу, за допомогою якого визначається точність розуміння одержувачем сенсу висловлювання.

Зовнішні комунікації

– комунікації між організацією і середовищем.

Інтерактивність

– поняття, яке розкриває характер і міру взаємодії між об'єктами, принцип організації системи, при якому мета досягається інформаційним обміном елементів цієї системи.

Інтерв'ю

– жанр публіцистики, що є бесідою журналіста з однією або декількома особами щодо питань, що мають актуальне громадське значення.

Інформаційна війна

– комплексна стратегія досягнення інформаційної переваги при протистоянні в конфлікті шляхом дії на інформаційне середовище супротивника при одночасному забезпеченні безпеки власного інформаційного середовища.

Інформаційний аналіз

– виявлення в документах і фіксація у вигляді даних інформації, що стосується певної предметної області.

Інформація

– відомості про осіб, предмети, факти, події, явища і процеси, незалежно від форми їхнього представлення.

Канал інформації

– як елемент комунікаційного процесу це – засіб передачі інформації (усна передача, наради, телефонні переговори, письмова передача, службові записки, звіти, електронна пошта, комп'ютерні мережі); може виступати саме середовище, а також технічні пристрої і пристосування; має бути сумісний із типом символів, використовуваних при кодуванні.

Канали комунікації

– маршрути напряму потоку інформації.

Комунікабельність

– риса особистості, здатність її до спілкування з іншими людьми, товариськість.

Комунікації в організації

– це складна, багаторівнева система, що охоплює як саму організацію і її елементи, так і її зовнішнє оточення.

Комунікації виду «керівник – керівник»

– включають два різновиди: між керівниками паритетних підрозділів усередині організації і між керівником усієї організації і керівниками інших установ і організацій.

Комунікації виду «керівник – підлеглий»

– складають абсолютну більшість усіх інформаційних обмінів в організації і посідають особливе місце у сфері міжособових стосунків.

Комунікації виду «керівник – робоча група»

– вид комунікації, який характеризується комбінованою індивідуально-колективною особливістю і реалізується в різних організаційних формах: нарадах керівника з робочими групами, звітами груп перед керівником, локальній інспекції, контрольних перевірок робочих груп тощо.

Комунікації висхідні

– є системою каналів руху інформації «від низу до верху», іншими словами, висхідна інформація в організаціях переміщається від нижчого до вищого рівня. Вона використовується для зворотного зв'язку підлеглих із керівництвом з метою інформування про результати роботи і поточні проблеми, служить засобом доведення до зведення керівника думки працівників.

Комунікації низхідні

– комунікативний потік, який переміщається від одного рівня в групі або організації до іншого, нижчого рівня. Вони є основною формою, в якій керівник реалізує свої управлінські дії: накази, розпорядження, вказівки, приписи, установки, рекомендації, директиви тощо.

Комунікаційна мережа

– сукупність каналів комунікацій, що має місце в конкретному комунікаційному просторі і в конкретному комунікаційному середовищі.

Комунікаційний менеджмент

– теорія і практика управління соціальними комунікаціями як усередині організації, так і між організацією і її середовищем, спрямована на проведення оптимально сприятливих для організації комунікаційних процесів, формування і підтримку іміджу і громадської думки, досягнення згоди, співпраці і визнання.

Комунікація

– фундаментальна ознака людської культури, яка полягає у взаємозв'язку, взаємоспілкуванні, взаємодії людей на основі обміну певною інформацією; в широкому сенсі - обмін інформацією між індивідами через загальну систему символів; може здійснюватися вербальними і невербальними засобами; взаємодія індивідів або соціальних груп, що полягає в безпосередньому обміні діяльністю, навичками, уміннями, досвідом, інформацією і що задовольняє потреби людини в контактах з іншими людьми.

Контент-аналіз

– кількісний аналіз книг, есе, інтерв'ю, дискусій, газетних статей, історичних документів і інших текстів і текстових масивів з метою наступної змістовної інтерпретації виявлених числових закономірностей.

Конфлікт

– особливий вид особистісної взаємодії, в основі якого лежать протилежні і несумісні в даній ситуації цілі, інтереси, типи поведінки і під час якого виникають неприємні почуття та переживання.

Корпоративні комунікації

– система комунікацій соціальної взаємодії, здійснювана усередині певної конкретної організації, а також між організацією і її середовищем.

Культура організації

– інтегроване уявлення про норми і цінності, прийняті в організації.

Ліберальний (номінальний) стиль керівництва

– базується на тому, що роль керівника при прийнятті рішень стає номінальною, вказівки не даються, керують підлегли, діє принцип «своя людина».

Маніпулятор

– людина, яка свідомо (тоді це цинізм) або несвідомо вдається до всіляких хитрощів, щоб контролювати ситуацію та досягти своєї мети.

Маніпуляція

– комунікативний вплив, який веде до створення в іншій людині мотиваційних станів (почуттів, стереотипів), що спонукають його до поведінки, вигідної тому, хто на неї впливає.

Маркетингова комунікація

– елемент комплексу маркетингу, метою якого є забезпечення взаємозв'язку з покупцями, посередниками і іншими учасниками ринкової діяльності, а також формування попиту і стимулювання збуту.

Менеджер

– найнятий робітник, зайнятий професійною організаторською діяльністю в органах управління підприємства, фірми, установи, наділений суб'єктом власності певними повноваженнями.

Менеджмент

– цілеспрямована інформаційна дія на людей і економічні об'єкти, здійснювана з метою спрямування їх дій і отримання бажаних результатів; сукупність структур і людей, що забезпечують використання і координацію усіх ресурсів соціальних систем для досягнення їх цілей.

Мова

– суспільно зумовлена система словесних знаків, яка слугує засобом спілкування в певному суспільстві.

Мовлення

– процес спілкування засобами мови, мова в дії.

Модель комунікації

– абстрактне мовне або графічне зображення процесів комунікації, що виражає взаємозв'язок між адресантом (комунікатором), адресою, каналами комунікацій, засобами комунікації і адресатом (комунікантом).

Нарада автократична

– вид бесіди, при якій керівник ставить питання по черзі кожному учасникові і вислуховує відповіді.

Нарада інформаційна

– вид бесіди, при якій, до відома працівників доводиться нова службова інформація.

Невербальна комунікація

– комунікація за допомогою немовних засобів (жести, міміка, паузи, манери, зовнішність); інформація, що передається відправником без використання слів як системи кодування, утворює невербальне послання, що виступає як засадове.

Неформальні комунікації

– контакти, які реалізуються зовні і окрім формальних комунікативних каналів.

Організаційні комунікації

– сукупність комунікацій, що будуються на основі комунікація, опосередкованого інформацією про саму організацію, її цілі і завдання.

Переговори

– це метод досягнення угоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси; процес, в якому виробляються взаємоприйнятні позиції сторін, відбувається обмін думками з метою з'ясування точки зору сторін і ухвалення рішення..

Підхід діяльнісний до комунікації

– розглядає комунікацію як спільну діяльність учасників комунікації (комунікантів), у ході якої виробляється загальний (до певної межі) погляд на речі і дії з ними.

Підхід механістичний до комунікації

– розглядає комунікацію як односпрямований процес кодування і передачі інформації від джерела і прийому інформації одержувачем повідомлення.

Повідомлення

– елемент комунікаційного процесу, безпосередньо інформація, закодована за допомогою символів; сенсом і значенням.

Презентація

– офіційне представлення створеного підприємства, фірми, проекту, продукції, товару колу запрошених осіб.

Прес-конференція

– ексклюзивний виклад інформації з правом її публікації, з розкриттям її джерела або без (закрита прес-конференція); є організованою зустріччю журналістів із представниками компаній, організацій або окремими персонами.

Прес-реліз

– засіб публік рілейшнз, що є бюлетенем, призначеним для редакцій ЗМІ, з якого вони можуть почерпнути інформацію, що цікавить їх.

Прийом з особистих питань

– процес взаємодії керівника із співробітниками з метою з'ясування неслужбових питань, що виникають у них.

Протокол

– це форма ієрархічного порядку, вияв гарних манер у стосунках між партнерами; є сукупністю правил поведінки, норм і традицій на офіційних та неофіційних зустрічах.

Публічний виступ

– це усне монологічне висловлювання з метою вплинути на аудиторію.

Рівень відносин

– рівень організаційної комунікації, який складають система влади, або відносин керівництва і підпорядкування; система внутрішніх комунікацій, що опосередкує відносини між керівниками і підлеглими, а також між працівниками; і система взаємодії (відносин) із зовнішнім середовищем.

Рівень мотивації

– рівень організаційної комунікації, який включає систему атестацій, оцінки роботи персоналу на підставі прийнятих в організації критеріїв; систему винагород; систему соціальних трансферів (трудова і соціальна пільга); систему ідентифікації.

Рівень соціальної адаптації

– рівень організаційної комунікації, який включає системи підбору і навчання персоналу, сприяючі швидкому засвоєнню культури організації, а також форм предметної діяльності (способів виконання професійних обов'язків). У разі успішної адаптації нові працівники стають носіями культури організації і в наступному передають її новому поколінню.

Стиль управління (керівництва)

– стійка сукупність особистісних та соціально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких реалізується той чи інший метод (методи) керівництва.

Стратегія спілкування

– це загальна схема дій (або загальний план досягнення мети). На відміну від способів і моделей спілкування вона описує не одну його сторону, а характеризує в єдності мотиваційну, змістовну і операційну.

Тактика спілкування

– це система дій, що використовується для реалізації стратегії.

Формальні канали комунікацій

– шляхи комунікацій, що безпосередньо визначаються структурою організації, її провідними функціональними цілями і завданнями.

Цінності

– об'єкти, явища та їх властивості, абстрактні ідеї, які втілюють у собі узагальнені ідеали, виступаючи завдяки цьому еталоном належного.

Чутки

– вид комунікації, в процесі якої інформація різної міри достовірності, що викликає підвищений інтерес, важко піддається перевірці, швидко передається людьми одне одному і стає надбанням широкої аудиторії.



РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Молоткіна В.К. Організація сучасної ділової комунікації : навчально-методичний посібник. Переяслав-Хмельницький : «Видавництво КСВ», 2018. 267 с.
2. Химиця Н. О., Морущко О. О. Ділова комунікація: навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2016. 208 с.
3. Шавкун І.Г. Основи ділової комунікації: Практикум з навчального курсу «Основи ділової комунікації» для студентів напряму підготовки «Менеджмент». URL: http://ebooks.znu.edu.ua/files/metodychky/2010/10/osn_dil_kommun.pdf
4. Шавкун І.Г., Дибчинська Я.С. Основи ділової комунікації: навчальний посібник для студентів напряму підготовки «Менеджмент». Запоріжжя: ЗНУ, 2012. 120 с. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/metodychky/2012/01/0013215.pdf>
5. . Shavkun I., Dybchinska Y. Business Communication in the Context of Modern Company Management Problems. Сучасні вектори розвитку менеджменту міжнародного бізнесу: колективна монографія / за загальною редакцією Д.Т. Бікулова, О.М. Олійника. Запоріжжя , ЗНУ . 2023. С. 283-329.

Додаткова:

1. Shavkun I., Dybchinska Y. Managing Cultural Diversity as Challenge of Organizational Culture in Multinational Business Environment. *Менеджмент і підприємництво: тренди розвитку*. Електронне наукове періодичне видання. 2018. Випуск 1 (03). С. 29-37. URL: <https://management-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/7/3>
2. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я Ділове спілкування : навчальний посібник. / За наук. ред. О. О. Авраменко. Івано-Франківськ : «ЛілеяНВ», 2015. 160 с.
3. Боковець О. І. Ділове спілкування : навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 62 с. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/48219/1/Dilove.pdf>
4. Бучинська Т. В., Юркевич Г. Й. Формування ефективних ділових комунікацій в компаніях. *Інноваційна економіка*. 2024. №. 2. С. 106-111.
5. Домрачева І. Р., Аксьонова І. О. Основи мовленнєвої діяльності : навчальний посібник. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса , 2019. 101 с.
6. Гриценко Т. Б., Гриценко С. П., Іщенко Т. Д. Етика ділового спілкування : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 344 с
7. Холод О. М. Комунікаційні технології : підручник Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 211 с.



ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Association for Business Communication. URL: <https://www.businesscommunication.org/home>
2. crossculture2go. Crosscultural Business Communication. URL: <https://crossculture2go.com/crosscultural-business-communication/>
3. FIRM.UA Ділові комунікації. URL: <https://firm.ua/ua/blog/dilovi-komunikacziyi.html>
4. Journal of Business, Communication and Technology (BCT). URL: <https://bctjournal.com/>
5. International Business Communication Standards: IBCS. URL: <https://www.ibcs.com/>
6. 10 порад для ділової комунікації Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-pokrashhyty-dilovi-komunikacziyi-10-porad-dlya-efektyvnogo-spilkuвання>
7. What Is Business Communication & How Can It Benefit Your Company? URL: <https://www.nextiva.com/blog/what-is-business-communication.html?v=1>
8. 12 Reasons Why Business Communication Is Important. URL: <https://prezentium.com/why-business-communication-is-important/>

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я Ділове спілкування : навчальний посібник. / За наук. ред. О. О. Авраменко. Івано-Франківськ : «ЛілеяНВ», 2015. 160 с.
2. Бучинська Т. В., Юркевич Г. Й. Формування ефективних ділових комунікацій в компаніях. *Інноваційна економіка*. 2024. №. 2. С. 106-111.
3. Боковець О. І. Ділове спілкування : навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 62 с. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/48219/1/Dilove.pdf>
4. Гриценко Т. Б., Гриценко С. П., Іщенко Т. Д. Етика ділового спілкування : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 344 с.
5. Молоткіна В.К. Організація сучасної ділової комунікації : навчально-методичний посібник. Переяслав-Хмельницький : «Видавництво КСВ», 2018. 267 с.
6. Домрачева І. Р., Аксьонова І. О. Основи мовленнєвої діяльності : навчальний посібник. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса , 2019. 101 с.
7. Химиця Н. О., Морущко О. О. Ділова комунікація: навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2016. 208 с.
8. Холод О. М. Комунікаційні технології : підручник Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 211 с.
9. Shavkun I., Dybchinska Y. Business Communication in the Context of Modern Company Management Problems. Сучасні вектори розвитку менеджменту міжнародного бізнесу: колективна монографія / за загальною редакцією Д.Т. Бікулова, О.М. Олійника. Запоріжжя , ЗНУ . 2023. С. 283-329.
10. Shavkun I., Dybchinska Y. Managing Cultural Diversity as Challenge of Organizational Culture in Multinational Business Environment. *Менеджмент і підприємництво: тренди розвитку*. Електронне наукове періодичне видання. 2018. Випуск 1 (03). С. 29-37. URL: <https://management-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/7/3>
11. Adanlawo E. F., Reddy M. M., Rugbeer H. Intercultural Business Communication: The Implications of Language Barriers. *Psychology and Education Journal*. 2021. Т. 58. № 5. С. 6281-6290. URL: https://www.researchgate.net/profile/Eyitayo_Francis_Adanlawo/publication/359820269_Intercultural_Business_Communication_The_Implications_of_Language_Barriers/links/62502f1db0cee02d695b8221/Intercultural-Business-Communication-The-Implications-of-Language-Barriers.pdf
12. Cornelissen J. Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. SAGE, 2020. 336 p.
13. Holden N. Cross-cultural Management: A Knowledge Management Perspective. Pearson Education Canada, 2002. 352 p.
14. Kalogiannidis S. Impact of effective business communication on employee performance. *European Journal of Business and Management Research*. 2020. Т. 5. №6. URL:

https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:Rh4mqFSnTzsJ:scholar.google.com/&hl=ru&as_sdt=0,5&as_ylo=2020

15. LaGree D. et al. The Effect of Respect: Respectful Communication at Work Drives Resiliency, Engagement, and Job Satisfaction among Early Career Employees. *International Journal of Business Communication*. 2023. T. 60. № 3. P. 844-864.

16. Levin C. *The Style of Leadership: Review*. New York: Oxford. Press, 1991.

17. Lewis R. D. *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. John Murray Press. 2006. 625 p. URL: <https://www.mediaculture.fr/wp-content/uploads/2018/10/When-Cultures-Collide.pdf>

18. Nickels W. G., McHugh J. M., McHugh S. M. *Understanding Business: The Core (e-book)*. McGraw-Hill, 2024.

19. Nugroho S. et al. The role of ChatGPT in Improving the Efficiency of Business Communication in Management Science. *Jurnal Minfo Polgan*. 2023. T. 12. №. 1. C. 1482-1491. URL: <https://jurnal.polgan.ac.id/index.php/jmp/article/view/12845>

20. Szkudlarek B. et al. Communication and Culture in International Business – Moving the Field Forward. *Journal of World Business*, 2020. Volume 55, Issue 6. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101126>

Навчальне видання
(українською мовою)

Шавкун Ірина Григорівна
Дибчинська Яна Станіславівна

Основи ділової комунікації

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра
спеціальності «Менеджмент»
освітньо-професійних програм
«Менеджмент міжнародного бізнесу»,
«Менеджмент організацій і адміністрування»

Рецензент *Д. Т. Бікулов*
Відповідальний за випуск *Я. С. Дибчинська*
Коректор *І.Г. Шавкун*