

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕСУ І ФІНАНСІВ**

*Кафедра менеджменту, публічного
управління та адміністрування*

Конспект лекцій

з дисципліни
«КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
денної та заочної форм навчання спеціальності
073 «Менеджмент»

**м. Кам'янець-Подільський
2025 рік**

УДК 005: 316.77:316.47 (07)

Укладач:

Елла ДОБРОВОЛЬСЬКА,
доцентка кафедри менеджменту, публічного
управління та адміністрування,
кандидатка економічних наук

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»
(протокол № __ від _____ 2025 р.)*

Рецензенти:

Наталія КОРЖЕНІВСЬКА,
зав. кафедри економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
докторка екон. наук, професорка, Заклад вищої освіти «Подільський
державний університет»;

Оксана ЛАВРУК,
кандидатка екон. наук, доцент кафедри менеджменту Кам'янець-
Подільського національного університету імені Івана Огієнка

Конспект лекцій з дисципліни «Комунікативний менеджмент» для
здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної
форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент» / Елла ДОБРОВОЛЬСЬКА.
Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2025. 172 с.

У конспекті лекцій наведені теми лекційних занять, список використаної
та рекомендованої літератури.

@ ЗВО «ПДУ», 2025

ЗМІСТ

Передмова	4
Тема 1. Поняття та сутність комунікативного менеджменту.	6
Тема 2. Стратегія комунікативного менеджменту	13
Тема 3. Поняття «комунікація» та її роль в системі управління	26
Тема 4. Види комунікацій та їх характеристика	32
Тема 5. Комунікативні технології	41
Тема 6. Вербальна та невербальна комунікація	52
Тема 7. Ділова комунікація: сутність і зміст	70
Тема 8. Форми ділової комунікації в комунікативному менеджменті	80
Тема 9. Діловий етикет	94
Тема 10. Особливості письмових комунікацій	105
Тема 11. Основні проблеми комунікацій в організації	116
Тема 12. Кризові комунікації	127
Тема 13. Психологічні аспекти комунікативного менеджменту	138
Тема 14. Комунікаційна функція керівника організації	149
Тема 15. Механізми управління комунікаціями	159
Список використаної та рекомендованої літератури	169

ПЕРЕДМОВА

Комунікація є найважливішим елементом системи управління, єдальною ланкою в структурі інтелектуального капіталу. Оскільки економічні системи не можуть розвиватися без відтворення всіх видів інтелектуального капіталу, без оновлення освітнього, культурного і наукового потенціалу, комунікативний чинник в розвитку економічних систем стає умовою економічного прогресу і внутрішнім елементом стійкого економічного зростання.

Міцність та якість стосунків між персоналом залежить в основному від того, наскільки чіткими та чесними є їхні міжособистісні стосунки. В управлінській діяльності комунікативні навички та риторичні здібності відіграють важливу роль.

Адже саме від того, наскільки менеджеру вдасться налагодити взаємодію з підлеглими та колегами, переконати у необхідності виконання прийнятих управлінських рішень, залежить ефективність діяльності організації загалом чи її окремих структурних одиниць. Комунікативні процеси – це умова функціонування кожної організації, здійснення її місії.

Дисципліна спрямована на вивчення комунікативних процесів будь-якої організації як умови її функціонування та здійснення місії.

Мета дисципліни: формування системи знань і практичних навичок ефективної комунікації та комунікативних технологій в умовах глобалізації та трансформації соціально-економічних систем.

Завдання дисципліни: оволодіння знаннями з концепції комунікативного менеджменту та навичками використання методів вербального і невербального спілкування в управлінській діяльності; створення позитивного іміджу управлінця для забезпечення високого рівня професійності на основі прийняття ефективних управлінських рішень.

У конспекті лекцій наведено основні теоретичні підходи до визначення поняття комунікативний менеджмент, його функцій, основних моделей комунікацій, описано технології та специфіку роботи менеджера по комунікаціях у комерційній і некомерційній сфері, критерії оцінки її ефективності.

Розв'язанню поставлених завдань підпорядковано логіку викладання дисципліни. Кожна тема має назву і зміст, який в подальшому розкривається за окремими питаннями.

Конспект лекцій призначено для здобувачів вищої освіти за освітньою програмою «Менеджмент».

Навчальна дисципліна «Комунікативний менеджмент» належить до циклу вибірових дисциплін підготовки студентів бакалаврату спеціальності 073 – Менеджмент. Вона є невід'ємною частиною економічних дисциплін і необхідна працівникам економічних служб і підрозділів підприємства як інструмент управління незалежно від форм власності та організаційно-правової форми господарювання.

Тема 1. Поняття та сутність комунікативного менеджменту

Зміст заняття

- 1.1. Предмет, об'єкт, мета і завдання комунікативного менеджменту.
- 1.2. Корпоративні комунікації як предмет комунікативного менеджменту.
- 1.3. Об'єкти і суб'єкти комунікативного менеджменту.

1.1. Предмет, об'єкт, мета і завдання комунікативного менеджменту

Один з основоположників теорії менеджменту А. Файоль характеризував функції управління в такий спосіб: передбачати; організувати; керувати; координувати; контролювати.

Розглядаючи цей набір управлінських дій як базовий, співвіднесемо його з управлінням комунікацією. Отже, **керувати комунікацією** – це значить:

- визначати цілі комунікації;
- визначати шляхи досягнення цих цілей і конкретні дії, спрямовані на досягнення цілей;
- організувати здійснення цих комунікативних дій;
- координувати взаємодію комунікаторів;
- контролювати;
- корегувати процес за результатами комунікації.

Діяльність, що включає в себе всю сукупність перерахованих управлінських процедур і операцій, ми й називаємо комунікативним менеджментом.

Отже, **комунікативний менеджмент** – професійна діяльність, спрямована на досягнення ефективної комунікації як усередині організації, так і між організацією і її зовнішнім середовищем шляхом реалізації комунікаційної політики.

Комунікативний менеджмент – це сукупність накопичених у світовій практиці принципів, методів, засобів і форм впливу комунікаторів на зміст потоків інформаційної взаємодії людей, їх груп, громадських і політичних формувань в процесі спілкування з метою

вирішення тактичних і стратегічних завдань з управління суспільними відносинами. Зазначене визначення комунікаційного менеджменту дозволяє сформулювати ряд положень:

– особливістю комунікативного менеджменту є те, що він не розглядає систему управління інформаційним процесом з точки зору техніки (джерело, повідомлення, передавач, канали, перешкоди, приймач, зворотний зв'язок), а акцентує увагу на соціальному аспекті технології управління, де визначальним компонентом є людський фактор;

– основне призначення комунікативного менеджменту – вплив на інформаційний стан людей, їх груп і формувань;

– комунікативний менеджмент – це управлінський процес, а інформація це те, що передається протягом процесу.

Розкриваючи сутність комунікативного менеджменту як чинника підвищення ефективності управління економічними системами, доцільно підкреслити його *місію: формування і реалізація стратегії приросту цінності людини як суб'єкта господарювання через збільшення всіх видів капіталу економічної системи.*

Об'єктом комунікативного менеджменту виступає управління інформаційними потоками, а **предметом** – пошук оптимальних шляхів їх вирішення, знаходження найбільш ефективних способів досягнення управлінських цілей та раціональних засобів через призму комунікативного менеджменту.

Комунікативний менеджмент використовує такі технології і інструменти:

- 1) зв'язки з громадськістю (public relations);
- 2) зв'язки з акціонерами, інвесторами і партнерами (investor relations);
- 3) брендинг;
- 4) формування іміджу і управління репутацією ;
- 5) зв'язки із засобами масової інформації (media relations);
- 6) програму просування (promotion plan).

Синергетичний ефект від використання технологій і інструментів комунікативного менеджменту полягає в досягненні ефективного кінцевого результату функціонування економічної системи. Це може служити ще одним аргументом на користь інтегрованої комунікації (integrated communication) як основи комунікативного менеджменту. Крім того, зв'язки з громадськістю, засобами масової інформації та інші технології і інструменти комунікативного менеджменту пропонується розглядати як частину системи комунікації.

Основними *завданнями* комунікаційного менеджменту в організації є:

- формування корпоративної спільності колективу і створення відповідної мотивації співробітників;
- підтримка та розвиток корпоративної культури – корпоративних цінностей і норм поведінки;
- інформаційна підтримка управлінських рішень;
- комунікаційне управління змінами (реструктуризація компанії, скорочення, освоєння нових технологій, злиття бізнесу), скорочення протидії внесеним змінам;
- виявлення комунікаційних та управлінських проблем компанії, сприяння попередженню конфліктів у колективі.

Комунікаційний менеджмент вивчає, методологічно обґрунтовує й практично пропонує сукупність дій із приводу регулювання й розвитку зовнішніх зв'язків і відносин організації з навколишнім середовищем і управління зв'язками й відносинами внутрішньої структури організації.

Комунікаційний менеджмент існує у двох підсистемах. Одна управляє зовнішніми комунікаціями організації, регулює, раціоналізує й розбудовує зовнішні зв'язки й відносини організації. Друга виконує управлінські функції стосовно внутрішнорганізаційних зв'язків, оперує внутрішнорганізаційними відносинами між структурними одиницями й управляє людськими ресурсами організації. Існувати сама по собі, абсолютно автономно, кожна із цих підсистем не може.

1.2. Корпоративні комунікації як предмет комунікативного менеджменту

Комунікації виконують життєзабезпечувальну роль в кожній організації. Якщо раптом перекрити потоки повідомлень в організації, то вона припинить своє існування. Кожна організація пронизана мережею каналів, які призначені для збору, аналізу та систематизації інформації про зовнішнє середовище, а також для передачі перероблених повідомлень назад в зовнішнє середовище. Так, відповідний підрозділ організації повідомляє інформацію по визначених факторах зовнішнього середовища, які впливають на кон'юнктуру, – економічних, політичних, технологічних і т.д. Потім виявляються найбільш критичні, здатні послабити конкурентоспроможність організації, після чого організація конструктивно реагує на ці зовнішні тривожні сигнали.

Саме комунікація служить засобом включення організації в зовнішнє середовище, забезпечує їй необхідний рівень взаємодії з навколишніми аудиторіями, без спілкування з якими неможливо або безглузде існування організації – споживачами, постачальниками, фінансистами, виборцями.

Виходячи з традиційних завдань менеджменту, і враховуючи особливості людських комунікацій можна стверджувати, що *функціями* комунікативного менеджменту є:

- аналітико-прогностична (аналіз, використання, прогнозування тенденцій);
- організаційно-управлінська (забезпечення цілей організації або служб, організаторська та управлінська діяльності з виконання намічених планів, оперативне вироблення відповідних заходів та ін.);
- комунікативно-інформаційна (досягнення взаєморозуміння, гармонії, забезпечення керівництва організації необхідною інформацією);
- консультаційно-методична (виступає як радник керівника).

Специфіка комунікативного менеджменту відображена також у низці спеціалізованих *функцій*:

1) інтегруючої – обумовлена використанням нових управлінських, маркетингових і інформаційних технологій, інноваційною активністю і творчістю;

2) контактостановлюючої – від її реалізації залежить успіх комунікативного задуму, тому потрібне досконале знання цільової аудиторії;

3) самопрезентації – реалізується при створенні іміджу, репутації, які, в свою чергу, можуть і не відповідати статусу і комунікативній ролі;

4) ритуальної – використовується в методах роботи з персоналом (корпоративні святкування, нагородження, вшановування з приводу і т. д.), а також здійснюється при офіційних церемоніях;

5) освітньої – досліджує комунікативні навички цільових аудиторій, реалізує на практиці нові ідеї, поширює досягнення у області сучасної комунікації.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є: процеси та методи управління сучасними комунікаціями та форми ділових комунікацій.

Комунікаційна політика містить у собі: визначення цілей комунікації, шляхів їхнього досягнення, зміст розповсюджуваної на різні аудиторії інформації, планування зворотного зв'язку.

Комунікаційна політика виникає, насамперед, як відповідь на реальні проблеми й питання в оточенні конкретної організації. Існує алгоритм рішення комунікаційних проблем в організації. У першу чергу, потрібно детально описати проблему. Сам детальний опис і буде одним з важливих кроків до рішення проблеми. Потім необхідне дослідження моделей мислення цільових аудиторій. Глибинне дослідження покликане відповісти на питання про цілі діяльності, цінності і стратегії цільових аудиторій, про їхнє бажане майбутнє й шляхи досягнення цього майбутнього, про ключові програми, підкоряючись яким представники цільових аудиторій приймають ті або інші рішення, про зв'язки, які існують у їхніх моделях мислення між стратегіями, тактиками й діями. І тільки після цього можна будувати

комунікаційну політику, що спирається на інтереси як самої компанії, так і всіх людей, залучених у процес розвитку компанії.

Спочатку створюється основа комунікаційної політики – концепція. У ній детально прописуються мета, завдання комунікаційної політики, цільові аудиторії, шляхи досягнення цілей (рішення відповідних проблем) з урахуванням всіх моделей мислення.

Іноді для проведення ефективної комунікаційної політики необхідно проводити великі рекламні кампанії, іноді потрібні невеликі PR, рекламні або промоакції, іноді досить регулярних зустрічей із представниками цільових аудиторій, іноді необхідно створювати й реалізовувати спільні проекти.

Як і будь-які інші взаємини, стратегічні партнерські взаємини не можуть бути налагоджені миттєво. Необхідна системна робота з налагодження й підтримки таких відносин, що полягає в тому числі в постійному аналізі цільових аудиторій і ключових персон, аналізі зміни моделей мислення цих цільових аудиторій, розробки способів і каналів налагодження й підтримки взаємин, відстеження зворотного зв'язку.

Для успішної реалізації комунікаційної політики у великій організації необхідно, крім технологічних розробок, створити підрозділ, що включає в себе, як мінімум, аналітико-прогностичну пресгрупу й групу зі зв'язків із громадськістю.

Такий структурний підрозділ дозволить організації:

- створити можливість для своєчасного виявлення й рішення комунікаційних проблем;
- зробити вихідну від організації й усередині організації інформацію керованою;
- більш чітко ставити цілі комунікації, орієнтуючись не стільки на масову, скільки на цільові аудиторії;
- забезпечити більше високий рівень зворотного зв'язку, що, у свою чергу, зробить комунікацію більше ефективною.

Так само, як і інші сфери функціонального менеджменту, комунікативний менеджмент впливає із цілей і стратегії організації, реалізується в тактичних рішеннях, має свої власні цілі й програми/проекти, бюджет.

1.3. Об'єкти і суб'єкти комунікативного менеджменту

Комунікаційний процес – це неперервна паралінгвістична або вербальна взаємодія учасників комунікацій. У комунікативних актах задіяні учасники комунікацій – комуніканти (відправник і отримувач), які формують і інтерпретують повідомлення.

Комунікантами можуть бути людські індивіди і суспільні інститути (суспільні організації, партії, підприємства, уряд тощо).

Якщо комунікація розглядається як процес, то інформація – це те, що передається протягом даного процесу. Циркулююча в організації інформація, до створення якої причетна людина, називається соціальною. Якщо в ролі джерела виступає суб'єкт управління, мова йде про «управлінську інформацію». Залежно від напрямку розрізняють вертикальну (циркулює між органами управління різного рівня) і горизонтальну (між структурами одного рівня) інформацію.

При управлінні комунікаціями треба враховувати, що число суб'єктів і об'єктів взаємодії дорівнює числу контрагентів комунікації. Комунікатор реалізує потенціал управління, використовує знання, досвід, обмін інформацією, зворотний зв'язок. Говорячи про управління, звичайно мають на увазі під цим поняттям сукупність доцільних і усвідомлених регулюючих впливів на об'єкт управління.

Двостороння направленість – основний принцип управління комунікаціями. Всі теоретики і практики, які працюють в цій сфері, поділяють уявлення про управління комунікаціями як «про ініціації і підтримці з певною метою відносин між організацією і оточуючим середовищем».

Другим найважливішим принципом системного менеджменту є принцип делегування повноважень. Усі свої ролі в міжособистісних відносинах, інформаційнім спілкуванні, організації, мотивації й контролі керівник виконує в ім'я цілей організації, маючи відповідні повноваження. Але наділяється ними по-різному.

Інший принцип управління – зосередження владних повноважень і виконуваних управлінських функцій в одному місці, яке називається центром прийняття рішень або ж центром відповідальності.

Роль комунікативного менеджменту полягає, насамперед, в інформативному забезпеченні здійснення всіх видів і форм менеджменту, оскільки основним ресурсом менеджменту є інформація, а основною технологією – комунікація.

Отже, комунікативний менеджмент – це самостійний вид спеціального менеджменту, що здійснює пізнання і використання закономірностей обміну інформацією, знаннями та інтелектуальною власністю в процесі формування і розвитку економічних систем.

Вітчизняні компанії ще не повністю використовують ті можливості, які дають добре сплановані і ефективно реалізовані комунікації. Багато учасників ринку не усвідомлюють, що ефективні комунікації на всіх рівнях – із споживачем, з постачальником, з власним співробітником – це важливий ресурс бізнесу, так само як фінанси або час.

Тема 2. Стратегія комунікативного менеджменту

Зміст заняття

- 2.1. Стратегія комунікативного менеджменту: поняття, складові та цілі.
- 2.2. Цільова аудиторія: сутність, поняття та типологія.
- 2.3. Матриця комунікативного менеджменту.

2.1. Стратегія комунікативного менеджменту: поняття, складові та цілі

В управлінні організаційними комунікаціями (взаємодією співробітників усередині організації і в зовнішньому середовищі) намітилася тенденція до використання стратегічного підходу. Через те, що термін «комунікаційна стратегія» використовується надзвичайно часто, а різноманітність досвіду її розробки є величезною, виникає завдання систематизації визначень комунікативної стратегії і підходів до її розробки.

Довгострокове планування організаційних комунікацій тісно пов'язане з принципами і типами комунікації, проте цей зв'язок не однозначний. З одного боку, базові принципи і бажані керівництвом організації типи комунікації зумовлюють орієнтири комунікаційної стратегії, а в деяких випадках можуть призводити навіть до зміни політики реалізації функціональних стратегій; з іншого – оскільки комунікативна стратегія є частиною розробленого стратегічного плану організації, принципи комунікації, слідуючи новим цілям, можуть зазнавати кардинальних змін при зміні генеральної стратегії.

Комунікативна стратегія може бути представлена у вигляді довгострокового плану, що включає опис довгострокових принципів комунікації. Такий підхід застосовується в практиці міжнародних організацій. Однак в значній кількості випадків комунікаційна стратегія формулюється лише в вигляді базових довгострокових типів і принципів комунікації, які, в свою чергу, обмежують варіативність конкретного комунікативного акту.

Комунікація є не лише одним із напрямків роботи організації, а її важливим продуктом. У групах, які ставлять собі на меті впровадження змін та суспільне просвітництво, належна комунікація виходить на перший план. Її успіхи та провали стають мірилом ефективності докладених зусиль.

Комунікативна стратегія розробляється згідно з ключовими цілями організації та сприяє ефективному зв'язку з громадськістю. *Комунікативні стратегії* будуються за певними *принципами*, до яких варто віднести наступні: ініціативу лідера, довіру, розуміння, діалог, всепроникність,

координацію, націленість, реагування на обставини і постійність. *Комунікативна стратегія включає: цілі і завдання, стратегії, аналіз ситуації, інструменти.*

Комунікативна діяльність має бути організованою, планованою й націленою на підтримку довгострокових стратегічних цілей відповідної організації. Важливо усвідомлювати, що комунікація заради комунікації не має сенсу і що всі методи й засоби комунікації, які використовує організація (спеціальні заходи, прес-релізи, інформаційні матеріали тощо), є лише засобами досягнення загальної стратегічної мети.

Стратегічною метою комунікації є встановлення відносин довіри між відповідною організацією і її цільовими аудиторіями, які є важливими та здатними вплинути на її діяльність. Як і будь-яка інша діяльність організації, комунікація має бути належно спланована, аби зробити свій внесок до загального успіху організації.

Комунікація – це безперервний процес, адже організація повинна постійно перебувати в інформаційній взаємодії з власними цільовими аудиторіями. Будь-яка комунікаційна стратегія повинна відображати організаційний план, загальні ідеї та напрямки розвитку організації. Таким чином, можна припустити, як зв'язки з громадськістю сприятимуть досягненню цілей. Крім встановлення конкретних цілей, на цьому етапі потрібно усвідомити принципи комунікації, які лежать в основі стратегії, та ключову ідею, яку організація прагне донести своєю діяльністю].

Науковці виділяють такі *три складові* комунікативної стратегії:

- ринкова стратегія (заснована на ретельному аналізі знань про потенційних споживачів, конкурентів, продукти; ці знання є основною для розробки концепцій позиціонування).

- креативна стратегія (стратегічне формування образу та елементів бренду, передбачає створення ключової креативної ідеї, яка буде для цільової аудиторії асоціюватися з організацією);

- медійна стратегія (передбачає вибір носіїв для рекламно-

інформаційних повідомлень, які будуть доносити інформацію до потенційного споживача).

Планування є наріжним каменем комунікаційної діяльності. Використання планування передусім дає змогу проводити комунікаційну кампанію за власним сценарієм, а не під впливом зовнішніх обставин. Планування також дає можливість:

- обирати найефективніші для кожної з цільових аудиторій канали комунікації та час проведення комунікаційної роботи;
- уникати комунікаційних розривів і раціонально використовувати час співробітників, задіяних в інформаційно-роз'яснювальній роботі;
- заощаджувати кошти, виділені на проведення кампанії.

У науковій літературі виокремлено *п'ять стратегічних елементів*: 1) цілі проєкту, 2) хто комунікує, 3) цільову аудиторію, 4) ключові повідомлення та 5) інструментарій та канали комунікації.

Один з найбільш повних переліків універсальних принципів комунікації наведено в роботі Дж. М. Лейхіффа, Дж. М. Пенроуза: тактовність, персональність, позитивність, активність, цілісність, зв'язність, ясність, стислість, читабельність, уніфікація.

Бетекке ван Рулер запропонував модель чотирьох базових комунікативних стратегій, які відповідають односторонньому або двосторонньому руху інформації, а згідно очікуваного результату – сприйняття повідомлення в його первісному вигляді (одкровення) або цілеспрямований вплив на знання, установки і поведінку (вплив).

Бетекке ван Рулер ідентифікував такі варіанти застосування комунікативних стратегій:

- стратегія інформування використовується при формуванні пресрелізів;
- стратегія переконання є пріоритетною для реклами і пропаганди;
- стратегія діалогу – для взаємодії з пріоритетними зацікавленими особами;
- стратегія формування згоди – для взаємодії з навколишнім

середовищем і з співробітниками в разі наявності конфлікту інтересів.

Т.М. Орлова розширила сферу застосування комунікативної стратегії від практики PR до комунікативного менеджменту, під яким розуміє:

- самостійний вид менеджменту, який здійснює пізнання і використання закономірностей обміну інформацією, знаннями й інтелектуальною власністю в процесі формування і розвитку економічних систем;

- взаємозв'язок і взаємодія в часі і просторі елементів, що формують і ефективно використовують всі види капіталу економічних систем;

- таку систему управління, яка за допомогою інтегрованої комунікації з цільовими аудиторіями сприяє досягненню максимальної ефективності розвитку організації в умовах мінливого зовнішнього середовища;

- професійну діяльність виробника, посередника і споживача щодо реалізації комунікаційної стратегії, сформованої відповідно до мотивів, установок, інтересів, відносин і цілей кожної зацікавленої сторони.

Комунікації як обов'язкову складову частину менеджменту стали розглядати в межах стратегічного керування організацією, коли з'ясувалося, що сучасний бізнес залежить не тільки від економічних, але й від ряду інших факторів, досить залежних від добре налагодженої в організації комунікації.

2.2. Цільова аудиторія: сутність, поняття та типологія

Цільова аудиторія – це група споживачів, на яку спрямоване просування (реклама, особистий продаж, стимулювання збуту, пропаганда). Від правильного визначення цільової аудиторії залежить як стратегія, так і ефективність просування товару чи послуги. Цільова аудиторія може визначатися як до пропозиції товару чи ідеї, так постфактум за вивченням поточної ситуації.

У кожній сфері діяльності існують свої правила вибору цільової аудиторії. Види цільової аудиторії залежать від багатьох факторів, наприклад, від платоспроможності потенційних клієнтів, їх побажань і

всіляких переваг, бажання слідувати популярним трендам і т.д. Цільова аудиторія ділиться фахівцями на два основних і масштабних табори:

Основна частина або основна цільова аудиторія. Сюди відносяться ті люди, які безпосередньо приймають рішення про те, якого бренду товар їм купувати і які послуги замовляти.

Непряма частина. Характеристики цієї цільової аудиторії можуть різнитися, але загальне те, що її представникам належить пасивна роль в майбутній покупці або здійсненні замовлення.

Громадськість – це певне групування людей, що утворюється як відгук на певну ситуацію, проблему. Індивіди всередині громадськості інтенсивно беруть участь в обговоренні будь-якої проблеми, шукають її рішення.

Найбільш поширеною, а разом із тим надто узагальненою категоризацією громадськості є розподіл її на дві групи: зовнішню і внутрішню. *Зовнішня громадськість* – це ті групи людей, які безпосередньо не пов'язані з організацією: преса, державні органи, працівники сфери освіти, клієнти, мешканці близької до організації місцевості, постачальники тощо. *Внутрішня громадськість* - це групи людей, що належать до складу власне організації: робітники, інженерно-технічні працівники, керівники, акціонери, рада директорів тощо.

Більш плідною вважається типологізація громадськості, запропонована американським дослідником Джеррі Гендріксом. Для цілеспрямованої, знову ж таки комунікативної роботи будь-якої організації він рекомендує виділяти такі головні групи громадськості:

1. Працівники засобів масової інформації (місцеві, загальнонаціональні, спеціальні канали), включаючи пресу, телебачення, радіомовлення та відомчі засоби.

2. Громадськість власне організації, у тому числі керівний і службовий персонал центрального офісу, головні обрані й призначені спеціалісти різного профілю, заслужені та почесні члени організації, виробничий персонал різних рівнів, обслуговуючий персонал на виробництві, члени

профспілки та ін.

3. Місцева громада, її засоби інформації, лідери груп і керівники місцевих політичних, громадських, ділових, релігійних, культурних та інших організацій.

4. Інвестори, у тому числі реальні та потенційні, преса з фінансових питань, статистична служба, мережі фінансової та економічної інформації, організації страхування тощо.

5. Органи держави, включаючи представників законодавчої, виконавчої і судової влади центрального та місцевого рівнів, органи місцевого самоврядування тощо.

6. Споживачі, у тому числі персонал власне організації, різні групи споживацької громадськості, активісти захисту прав споживачів, видавництва для споживачів, місцеві засоби інформації та лідери місцевої громади і місцевих організацій.

7. Громадськість груп особливих інтересів, їх канали інформації, лідери та керівники організацій тощо.

8. Міжнародна громадськість, зокрема, інформаційні агенції, лідери країн, політичні, громадські та інші організації.

У розгорнутому вигляді виокремлюється всього близько 150 різноманітних груп громадськості.

З точки зору значення ваги громадськості для організації, виокремлюються такі групи громадськості:

Головна, другорядна та маргінальна. *Головна громадськість* – це та громадськість, яка може надати найбільшу допомогу або завдати найвідчутнішої шкоди зусиллям організації. *Другорядна громадськість* – це та громадськість, яка має певне значення для організації, а *маргінальна* – та громадськість, яка найменш істотна для неї. Наприклад, керівництво податкової інспекції, яке контролює податкові справи, може на певний час стати найголовнішою громадськістю для комерційних організацій, що чекають конкретних правил та інструкцій щодо подання інформації про

прибутки, тоді, коли законодавці та загальна громадськість країни можуть переміститися до розряду другорядних.

Традиційна і майбутня. Наприклад, службовці організації, її теперішні постійні клієнти є традиційними групами громадськості, у той час як здобувачі і потенційні клієнти — це громадськість організації в перспективі. Жодна організація не може бути задоволеною відносинами зі своїми групами громадськості, що постійно змінюються. Сьогодні громадськість організацій представлена численними соціальними групами, розпочинаючи з жінок, національних меншин і закінчуючи громадянами похилого віку, людьми з особливими потребами тощо. І кожна з них потенційно може стати важливою для життєдіяльності організації в майбутньому.

Прибічники, опоненти і байдужі. Така типологізація громадськості є важливою з практичної точки зору. Так, цілком очевидно, що організація або установа має по-різному ставитися до тих, хто підтримує її, і до тих, хто виступає проти. Наприклад, щодо прибічників організація повинна налагоджувати такі комунікації, які змінювали б їхню довіру до неї. Що ж до скептиків, то з метою змінити їхню думку на свою користь організація зобов'язана швидше вдаватися до аргументації і переконання. Вирішальне значення, особливо в політичній сфері, має байдужа громадськість.

2.3. Матриця комунікативного менеджменту

Першою відомою технологією керування комунікаціями є пропаганда. Вона з'явилася в XVII столітті, коли католицька церква розгорнула активну діяльність по поширенню своїх позицій. Пізніше — пропагандою стали називати інформаційні передвиборні кампанії політичних партій або кампанії навколо урядових програм. Особливо активний розвиток пропаганда здобуває в роки першої світової війни. Пропаганда й сьогодні залишається затребуваною як комунікативна технологія, що представляє собою інтенсивну комунікацію, яка дозволяє при необхідності за короткий строк

досягти результату в поширенні потрібної інформації й придбанні великої кількості прихильників такої ідеї.

Е. Бернайс називав комунікаційну діяльність «інженерією громадської згоди», і у відповідності зі своєю концепцією наполягав на необхідності стандартизації PR-діяльності за аналогією з будь-якою діяльністю інженерно-конструкторського характеру. Організація PR, на його думку, повинна містити в собі аналоги науково-дослідних, конструкторсько-технологічних робіт і керування. Він визнавав можливим маніпулювання масами (особливо споживчими), звертаючись до їх підсвідомості.

У 1984 р. Джеймс Грунінг (Університет Мериленд) і Тодд Хант (Державний університет Нью-Джерсі) розробили й обґрунтували 4 моделі зв'язків із громадськістю:

1) Агентство із зв'язків із пресою / Пабліситі. Головна мета – пропаганда досягнень фірми односпрямованим потоком інформації: комунікатор (адресант) – комунікант (адресат). У даній моделі процес комунікації розглядається як односпрямований процес, основна мета якого не слухання, а говоріння.

Для неї характерні наступні риси:

- адресат виступає в ролі пасивного одержувача інформації;
- використовуються будь-які засоби впливу на споживача, без врахування їхньої етичності;
- правдивість, об'єктивність інформації не є обов'язковими;
- мінімальний набір засобів і виділення цільових груп (в основному використовуються ЗМІ);
- інформування суцього однобічне, зворотний зв'язок зі споживачами не встановлюється.

2) Суспільно значима інформація. Це також односпрямований процес, але тут передбачається, що ЗМІ будуть одержувати й поширювати тільки правдиву інформацію, що сприяло б формуванню позитивного публіситі. Процес передачі інформації здійснюється не обов'язково з метою

переконати когось. Ступінь впливу на аудиторію вимірюється кількістю залученої в систему комунікації аудиторії.

Особливості цієї моделі:

- головною метою є поширення інформації, як наслідок - регулярні взаємини зі ЗМІ;
- інформація про базисний PR-Суб'єкті поширюється тільки точна й позитивна, негативні факти замовчуються;
- інформування громадськості носить однобічний характер, зворотний зв'язок не передбачається.

Потреба в комунікації з'являється в цьому випадку до моменту завершення формування політики або виробничого процесу: коли всі рішення вже прийняті, продукція зроблена, і потрібно тільки повідомити про ці рішення або відмітні властивості готового продукту зовнішньому світу. Дж. Грюніг називає цю практику «ремісничим підходом» до керування комунікаціями.

Основна ідея цієї концепції полягає в тому, що, по-перше, факт формування інформаційної сфери сам по собі є значним результатом, і, по-друге, він є природним наслідком повідомлення. Це означає, що для прийняття рішень про те, які повідомлення, як і кому адресувати, немає необхідності розробляти спеціальну політику й систему контролю. Якщо для здійснення цієї стратегії керування комунікаціями потрібні фахівці, то це насамперед спічрайтери й журналісти, тобто професіонали- ремісники, що вміють добре писати рекламні тексти й журнальні статті. У цій ситуації комунікації приділяється роль прикраси, оскільки вона не є частиною процесу прийняття рішень. Природно, щой особи, відповідальні за комунікації, не могли тоді займати стратегічних посад в організації, для виконання цієї роботи було досить допоміжних функцій або відносно низької позиції на ієрархічній градації усередині організації.

Мовою науки про комунікації цей підхід називається ненаправлена й неконтрольована одностороння комунікація у формі інформаційного потоку від організації до невизначеної аудиторії.

3) Двостороння асиметрія. У цьому випадку фахівці зі зв'язків із громадськістю запитують інформацію від цільових груп і застосовують її для формування ефективної інформаційної стратегії. Головне завдання фахівців з комунікації - забезпечення зворотного зв'язку. Їхні зусилля в основному спрямовані на планування й вибір цільової аудиторії.

Особливості цієї моделі такі:

- активно застосовуються методи дослідження суспільної думки, аналізується реакція громадськості на поширювану інформацію, особливе значення надається позитивним відгукам;

- ініціатива й комунікаційні потоки виходять безпосередньо від організації, отже, на першому місці в організаторів роботи з PR знаходиться вигода організації, а інтереси громадськості можуть бути відсунуті або затінені;

- асиметричність проявляється в тому, що від комунікації виграє тільки організація, а не громадськість.

Такий підхід припускає постановку завдань і ретельну розробку плану, що передбачає дослідження цільової аудиторії, координацію ресурсів і наявність системи контролю. Комунікація розглядається як один з управлінських інструментів – маркетингу, фінансів, планування й керування виробництвом. Цей процес виявив необхідність координації всіх повідомлень організації для різних цільових аудиторій відповідно до організаційної стратегії й місії.

Вирішальними факторами в системі планування комунікацій корпорації є два аспекти – сприйняття організації цільовими групами (аудиторіями) і подання, що організація формує про себе через поведження, символіку й повідомлення. В основі цих концепцій знаходиться ідея про те, що форма, у якій організація підносить себе, веде до формування в цільовій

аудиторії певного уявлення про неї. Очевидно, що для цього потрібна певна методологія досліджень, система планування й бюджетного фінансування, а також спеціальний відділ, відповідальний за все це напрямок діяльності на досить високому, бажано керівному, рівні ієрархії в організації. Цей підхід до керування комунікаціями називають «підходом продавця», оскільки на керуючі комунікації покладається функція «продажу» товарів, послуг, ідей або рішень.

Такий стиль роботи вимагає від менеджерів спеціальної підготовки. У термінах науки про комунікації ця модель називається контрольованим однобічним рухом від організації до цільових груп, сегментованих по певних ознаках, з перевітками до й після комунікаційної компанії у формі вихідних і повторних вимірів для короткої оцінки результатів кампаній.

Політика в галузі комунікації розглядається як вторинна стосовно організаційної політики, що відіграє провідну роль. Відповідно, при такій політиці не існує автономного потоку комунікацій, спрямованого від аудиторії до організації, що міг би вплинути на її організаційну політику.

4) Двостороння симетрія. Ціль – досягнення обопільного взаєморозуміння організації й цільової аудиторії. Дана модель спрямована на вивчення сприйняття аудиторією дій тої або іншої організації з метою визначення ступеня впливу й наслідків комунікаційного акту. Дослідження ступеня впливу й рівня зворотного зв'язка з аудиторією дозволяє визначити, наскільки ефективна діяльність фахівців в області зв'язків із громадськістю.

Особливості даної моделі:

- функції PR-фахівців зміщуються від журналістських, пропагандистських до дослідницьких, комунікативних, менеджерських;
- базисний PR-суб'єкт усвідомлює необхідність взаєморозуміння із громадськістю, готовий іти на зміни своєї діяльності у взаємовигідних цілях;
- широко практикуються інтерактивні форми роботи, переговори, технології попередження конфліктів із громадськістю;
- споживач виступає у ролі «партнера», він причетний до розвитку

організації.

У цьому підході керування комунікаціями наділяється функцією зв'язку між організацією й тим середовищем, у якій вона живе. Центральним моментом такого підходу є подання про те, що для зміни іміджу організації, насамперед, необхідно направити її діяльність у бік посилення згоди із представниками навколишнього середовища про легітимність діяльності організації. Це означає необхідність підтримувати постійний двосторонній потік комунікацій. Процесом варто керувати, а не пускати його на самоплив. Вихідна позиція полягає в тому, що при необхідності організація готова внести зміни не тільки в манеру, у якій вона себе підносить («передній план»), але й у характер своєї діяльності в цілому, у тому числі й у стратегічні переваги («задній план»).

У термінах комунікацій цей підхід називається контрольованим двобічним рухом між організацією й зовнішнім середовищем, сегментованим по інтересах, причому контрольна функція переростає в безперервний процес підстроювання. Грюніг визначив такий підхід як «симетричну модель паблік рилейшнз». Така назва вказує на посередницьку роль керування комунікаціями, коли менеджери здійснюють контроль над комунікаціями й потоками інформації – як вхідними й вихідними.

На відміну від попередніх цей підхід уперше приділяє істотну увагу внутрішнім комунікаціям, тому що в остаточному підсумку мова йде про поведінку організації в цілому. З розширенням розуміння ролі комунікацій неминуча й зміна положення менеджерів по комунікаціях в ієрархічній структурі організації. З'явилася необхідність у нових фахівцях, які могли б здійснювати «консультування по процесу». Новий підхід до ролі менеджера комунікацій вимагає таких форм комунікацій, які дозволять вести масштабний діалог і створити гнучкі системи планування для створення сценаріїв і застосування їх у конкретних ситуаціях.

Комунікативна стратегія передбачає:

- усвідомлення (аналіз) комунікативної ситуації (до початку

комунікації);

- визначення моделі поведінки;
- організація взаємодії (визначення «ходів» комунікації – і поведінкових, і мовних);
- досягнення мети комунікації (заради цього і вибудовується стратегія).

Стратегія комунікації реалізується через тактики, які виконують функцію способів здійснення стратегії в конкретній комунікативній ситуації. Комунікативна тактика – сукупність практичних кроків у реальному процесі комунікативної взаємодії, що дозволяють досягти поставлених цілей в конкретних ситуаціях.

Тема 3. Поняття «комунікація» та її роль в системі управління

Зміст заняття

- 3.1. Комунікаційний процес та його складові.
- 3.2. Комунікаційний акт як функціональна одиниця комунікаційного процесу.
- 3.3. Моделі комунікації.

3.1. Комунікаційний процес та його складові

Комунікація – обмін значеннями або інформацією між індивідами (від джерела (адресанта) до одержувача (адресата)) засобами спільної системи символів або коду. Код охоплює сукупність сигналів, що передаються, як правило, одним засобом або каналом.

Основним засобом комунікації є *мова* (вербальна, словесна), яка забезпечує обмін інформацією між індивідами, індивідом та суспільством, групами індивідів, навіть автокомунікацію – комунікацію людини із собою. Відтак комунікація може бути мовною (вербальною, словесною).

Мовна (вербальна, словесна) **комунікація** – створення, обмін та інтерпретація повідомлень комунікантами за допомогою мови як коду та

позамовних кодів із метою досягнення змін у поведінці чи свідомості адресата, необхідних для спільної діяльності.

У гносеологічному (грец. *пізнання і вчення*) аспекті, тобто в аспекті теорії пізнання, мовна комунікація – це обмін інформацією між комунікантами у формі повідомлень. В онтологічному (грец. *єство і вчення*) аспекті, тобто з урахуванням сутнісних характеристик (сфери локалізації, будови), мовна комунікація – це мисленнєво-мовленнєва діяльність, комунікативний процес. У прагматичному (грец. *справа, дія*) аспекті, тобто з урахуванням сфери та мети використання, мовна комунікація – це процес реалізації комунікативних інтенцій мовців (за сучасним українським мовознавцем Флорієм Бацевичем, комунікативних намірів адресанта – осмислених чи інтуїтивних, які визначають внутрішню програму мовлення і спосіб її втілення) у спільній діяльності.

Комунікаційний процес – форма об’єктивації вербальної комунікації, за якої комуніканти вступають у вербальний контакт засобами мовного та позамовних кодів з приводу референта (об’єкта, про який ідеться), продукуючи та інтерпретуючи повідомлення (дискурс) згідно з комунікативними намірами (інтенціями) та з урахуванням контексту, використовуючи певні комунікативні ресурси (стратегії і тактики) для досягнення комунікативних цілей.

Комунікаційний процес як складний соціолінгвістичний комплекс утворюють:

- 1) комуніканти;
- 2) вербальний контакт;
- 3) вербальний (мовний) код, організований у формі повідомлення (дискурсу) з урахуванням контексту;
- 4) комунікативні ресурси (комунікативні стратегії й тактики);
- 5) невербальні (позамовні) коди.

Комуніканти – особи, які беруть участь у комунікації.

Комунікаційний процес – це процес обміну інформацією між людьми або організаціями з метою розв’язання певної проблеми. Мескон, Альберт та Хедоурі виділяють такі складові елементи процесу комунікацій:

- відправники джерела – той, хто генерує ідеї, збирає інформацію і передає її;
- повідомлення – інформаційна ідея, яка закодована за допомогою символів;
- канал – засіб передачі інформації;
- отримувач (споживач) – особа, для якої призначена інформація.

Модель процесу комунікацій подана на рис. 3.1, звідки видно, що комунікаційний процес складається з таких етапів:

- формування або зародження ідеї;
- кодування і вибір каналу (перетворення ідеї на повідомлення за допомогою слів, жестів, інтонації, вибір способу передачі за допомогою телефонного чи електронного зв'язку, відеострічок, тощо);
- передача ідеї (безпосередньо процес передачі інформації);
- декодування (переклад символів відправника в думки отримувача);
- здійснення зворотного зв'язку (відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями).

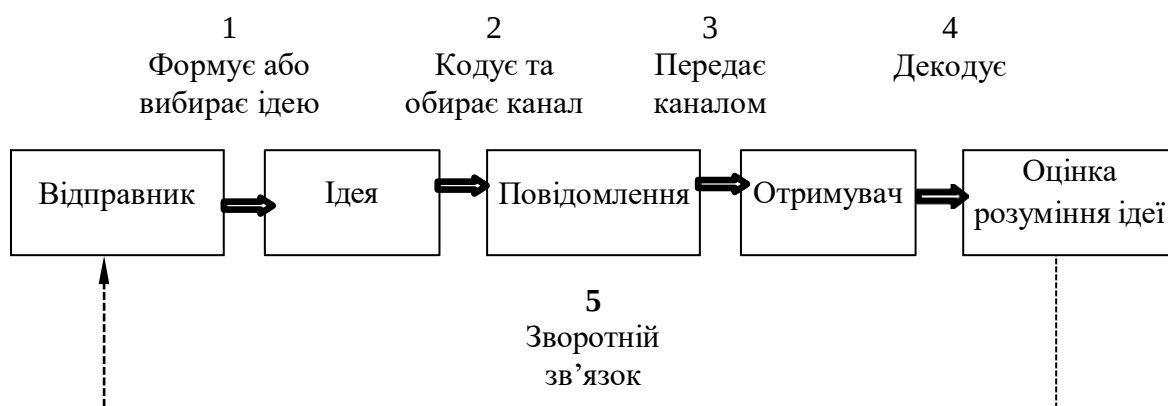


Рис. 3.1. Схематична модель комунікаційного процесу

На шляху комунікацій виникають перешкоди, які заважають ефективному обміну інформацією. У комунікаційних процесах постійно виникають шуми. Шум – це те, що деформує зміст (відхилення, помилки тощо).

Отже, слід враховувати можливості неточності при передачі інформації. Доцільно пам'ятати також про те, що часто комунікаційний процес триває лише кілька секунд, тобто практично миттєво.

3.2. Комунікаційний акт як функціональна одиниця комунікаційного процесу

Комунікаційний процес як найзагальніше поняття теорії мовної комунікації актуалізується у вигляді комунікаційного акту. **Комунікаційний акт** – концептуально та структурно організований обмін комунікативною діяльністю мовцями в межах вербального контакту, в якій предметно-знаковим носієм є дискурс, що опирається на певну ситуацію.

Комунікаційний акт охоплює такі складники:

1) кількість комунікантів. Мінімальна кількість комунікантів – двоє, у цьому випадку формою їхньої вербальної взаємодії буде **д і а л о г**, якщо їх більше ніж двоє – **п о л і л о г**;

2) **хронотоп** (часопростір), тобто єдність часових та просторових параметрів, те, що відбувається на перетині осей часу й місця (в певний час у певному місці).

3) соціальні відносини комунікантів. Вони можуть бути: а) симетричними, коли комуніканти володіють приблизно однаковим набором соціальних характеристик; б) асиметричними, коли комуніканти відрізняються антропологічно (за віком та статтю), соціокультурно (за взаєминами в соціальних інститутах, наприклад у сім'ї, певній установі, організації тощо), професійно (за посадами або компетенцією), різними функціями у діалозі (наприклад, в інтерв'ю), ступенем знайомства (близькі люди, добре знайомі, знайомі, випадкові знайомі, незнайомі, чужі люди).

4) ступінь підготовленості комунікантів. Комуніканти можуть бути:

- а) невідготовлені, наприклад у неочікуваних ситуаціях спілкування, коли адресат не знає відповіді на поставлені запитання;
- б) підготовлені завдяки звичці, традиції, наприклад мовлення викладача, що пояснює певний навчальний матеріал; лікаря, який ставить діагноз та призначає лікування хворому під час прийому; прокурора, котрий проводить допит у процесі судового слідства тощо;
- в) спеціально підготовлені для певного комунікаційного акту, наприклад захист дипломної роботи, доповідь на конференції, співбесіда з роботодавцем тощо. Залежно від ступеня підготовленості мовлення комунікантів буває спонтанним або попередньо підготовленим;

5) ступінь формальності у взаємодії комунікантів визначає їхнє спілкування як офіційну інтеракцію (якщо взаємодія між комунікантами має формальний характер) або конwersацію (у разі міжособистісного неформального спілкування);

6) спосіб поведінки з комунікативним партнером може бути:

- а) співробітництвом (ставлення до комунікативного партнера як до самоцінності, намагання об'єднати зусилля в спільній діяльності для досягнення близьких цілей);
- б) партнерством (ставлення до комунікативного партнера як до рівного, коли одночасно реалізується намагання не допустити завдання шкоди собі при розкритті цілей своєї комунікативної діяльності);
- в) домінуванням (ставлення до партнера як до засобу досягнення власних цілей, відкрите ігнорування його інтересів, намагання отримати необмежену односторонню перевагу);
- г) маніпуляцією (здійснення прихованого впливу на партнера-комуніканта з метою отримання переваги над ним);
- г) суперництвом (коли інтереси партнера враховуються адресантом відповідно до завдань боротьби з ним);
- д) конфліктом (коли мета вербальної взаємодії – завдання моральних збитків партнеру по комунікації, а в її основі – реальні або ілюзорні суперечності цілей комунікантів при спробі їх вирішення на тлі гострих емоційних станів).

Спосіб поведінки з комунікативним партнером будується за канонами комунікативної поведінки, загальноприйнятої у певній лінгвокультурі.

Контекст (семантичний компонент комунікаційного акту). Це експліцитно або імпліцитно виражені смисли, які реально існують як частина ситуації, відображаються в певному дискурсі й актуальні для конкретного комунікаційного акту. Контекст є фрагментом мовленнєвої комунікації, в якому реалізується комунікативна одиниця, котра піддається аналізу, і він достатній для встановлення її смислу, тобто змісту, який вона отримує у висловлюванні.

3.3. Моделі комунікації

Моделі комунікації – узагальнені теоретичні уявлення, які відтворюють структуру та функції досліджуваного об'єкта.

Моделі вибудовують з урахуванням різних галузей знання: соціологічні та психологічні моделі (спіраль мовчання, дифузна теорія, модель брамника), семіотичні моделі (модель Р. Якобсона, модель Ю. Лотмана тощо), міфологічні моделі (міф розповідає людині про події, в яких вона задіяна сама), моделі іміджевої, пропагандистської, масової комунікації, прикладні моделі комунікації тощо.

Найбільш поширені моделі комунікації Г.-Д. Лассвелла (1948), Шеннона - Вівера (1949), Р. Якобсона (1960).

Модель комунікації Г.-Д. Лассвелла. Вона є однією з найперших моделей комунікації. Запропонована американським дослідником політики та пропаганди Гарольдом-Дуайтом Лассвеллом (1902 - 1978). Формулу «Хто говорить? Що говорить? За допомогою якого каналу? До кого говорить? Із яким результатом говорить?» вважають класичною. У певному смислі ця фраза є згорнутою моделлю комунікації, адже, відповідаючи на питання, можна виокремити учасників та елементи комунікативного акту. Не заперечуючи певної інструментальної корисності цієї моделі, сучасні

дослідники вказують на властиву їй суттєву спрощеність соціальної дійсності і пропонують її вдосконалення.

Модель комунікації Шеннона - Вівера. Вона була запропонована американським математиком Ворреном Вівером (1894 - 1978) у 1949 р. та вдосконалена американським дослідником комунікації та штучного інтелекту Клодом-Елвудом Шенноном (1916 - 2001). Модель включала п'ять елементів: джерело інформації, передавач, канал передавання, одержувач інформації та кінцеву мету, які розташовані в лінійній послідовності. Тому цю модель називають лінійною. Надалі її удосконалювали для потреб інших галузей, пов'язаних із комунікацією, наприклад у галузі телефонного зв'язку вона складалася із шести елементів: джерело, кодувальний прилад, повідомлення, канал, декодувальний прилад та приймач повідомлення.

Модель комунікації Р. Якобсона. У лінгвістиці ідеї К.-Е. Шеннона найуспішніше втілились в інтерпретації американського мовознавця російського походження Романа Якобсона (1896 - 1982). У праці «Лінгвістика та поетика» (1960) він представив мовленнєву комунікацію як взаємодію шести найважливіших чинників, кожному з яких відповідає особлива функція мови. У моделі комунікації, або мовленнєвої події, за Р. Якобсоном, беруть участь адресат та адресант, який відправляє повідомлення, створене за допомогою коду. Контекст у цій моделі пов'язаний зі змістом повідомлення, з інформацією, що передають. Поняття «контакт» охоплює регулятивний аспект комунікації. В ідеальній ситуації комунікації спрацьовують усі шість чинників, реальна комунікація може ставити на перше місце один із них, водночас не втрачаючи решти.

Тема 4. Види комунікацій та їх характеристика

Зміст заняття

- 4.1. Види та форми комунікації.
- 4.2. Висхідні та низхідні комунікації.
- 4.3. Схеми комунікації.

1.1. Види та форми комунікації

Види комунікації виділяються за складом комунікантів. Це досить істотна відмінність для професійного комунікатора, оскільки технологія роботи в кожному випадку має свою специфіку (навіть гучність голосу у випадку, наприклад, розмови з самим собою, з одним співрозмовником або з великою групою буде відрізнятися):

- *інтраперсональна комунікація* дорівнює розмові з самим собою, людина діалогізує свій внутрішній монолог, розмовляючи зі своїм внутрішнім голосом, alter ego, совістю і т.п.;

- *міжособистісна комунікація* як правило пов'язана з ідеальною моделлю комунікації і багато в чому є первинною, в ній беруть участь двоє комунікантів (але є варіанти спостерігача, включеного спостерігача і стороннього, комунікації у присутності свідків, у натовпі, в ресторані і т.п.);

- *групова комунікація*: всередині групи, між групами, індивід – група (інтерв'ю політичного лідера чи розмова керівника компанії зі службовцями); є відмінності – не стільки кількісні, скільки якісні: різні цілі – комунікації в малих і в великих групах;

- *масова комунікація* відбувається в тому випадку, якщо повідомлення отримує або використовує велика кількість людей, яка часто складається з різних за своїм інтересам і комунікативним досвіду груп (телебачення, радіо; виробництво компакт-дисків та касет; інтернет розрізняються за ступенем охоплення і загальною «обов'язковістю», тут може спрацювати індивідуально-групова вибірковість; телефон і пошта підходять під дану рубрику тільки кількісно, за винятком масової або цільової, тобто групової розсилки реклами поштою).

Додаткові різновиди комунікації:

- *міжкультурна* (комунікація як між народами-носіями різних мов і культур, або між державами, між окремими представниками цих народів або держав);

- *організаційна* (комунікація у діловій та виробничій сфері, що включає міжособистісну, групову та індивідуально-групову).

Мікрокомунікація. Зміст мікрокомунікації досить очевидно; на міжособистісному рівні – це або засвоєння форм поведінки, умінь, зовнішніх атрибутів обраного зразка для наслідування – копіювання зразка, або обмін ідеями, доводами, пропозиціями між співрозмовниками – дружня або ділова розмова, або вказівки для виконання їх підлеглими – командою. На груповому рівні можлива референція (те ж наслідування, але не окремій людині, а соціальній групі, з якою індивід бажає себе ідентифікувати; відзначимо, що зустрічається негативна референція, коли людина свідомо уникає ознак групи) або керівництво колективом – менеджмент, організація, лідерство в групі; нарешті на масовому рівні комунікаційні дії служать для соціалізації – освоєння людиною загальноприйнятих у даному суспільстві норм, вірувань, ідеалів, щоб «бути як усі», і авторитаризму, тобто деспотичного управління масами підвладних людей (абсолютизм, тиранія, самодержавство – політичні форми авторитаризму).

Мідікомунікація. П'ять форм мідікомунікації включають такі соціально-комунікаційні явища, як мода – заснована на наслідуванні та передачі в соціальному просторі речових форм, зразків поведінки та ідей, емоційно привабливих для соціальних груп (відзначимо, що мода – продукт неокультури, палеокультура моди не знала); переговори – звичайний спосіб вирішення конфліктів і досягнення угод між соціальними групами; групова ієрархія складається у великих установах (управлінці – робочі), в армійських підрозділах, в кастових суспільствах, де контакти між групами чітко регламентовані; адаптація до середовища перетворюється на комунікаційну проблему для національних діаспор, що живуть серед чужинців; для іновірців, наприклад, мусульман серед християн; для революціонерів-підпільників тощо; керівництво суспільством здійснюється з боку творчих груп, що генерують світоглядні смисли, що визначають духовну сторону (не матеріальну!) життя суспільства.

Макрокомунікаційні форми комунікаційної взаємодії – запозичення досягнень, взаємодія культур та інформаційна агресія.

Форми комунікації, такі як письмова, усна, візуальна і т.п. відрізняються одна від одної особливими системами кодування послання.

Засоби масової комунікації (ЗМК) також можуть включати різні форми комунікації. Так, телебачення і кіно використовує слова усної мови, картинки, музику; газета – слова письмової мови, шрифти, ілюстрації і т.п.

Первинні засоби та види комунікативної поведінки, за Сепіром: мова, жестикуляція, імітація публічної поведінки в процесі включення в образ життя суспільства.

Вторинні засоби спрямовані на полегшення первинних комунікативних процесів у суспільстві: мовні перетворення, символізм; створення фізичних умов для здійснення комунікативного акту.

Мовні перетворення пов'язані із заміною коду, позначковим «перекладом» (наприклад, усної мови в лист, азбука Морзе і т.п.) і роблять комунікацію можливою в тих випадках, коли вона утруднена обставинами (наприклад, час і відстань). Символічні системи (прапорці-сигнали на флоті, семафор і світлофор, горн в армійській комунікативній середовищі тощо) переводять можливе вербальне повідомлення не позначково, а глобально, цілком. Це потрібно в тих випадках, коли необхідна швидкість сприйняття повідомлення, швидкість реакції, коли очікується найпростіша відповідь типу так / ні. В армії, наприклад, де 'накази не обговорюють, або на дорозі, коли для повороту на великій швидкості не так багато часу, довгі текстові повідомлення були б шкідливі. Розвиток фізичних умов, що дозволяють здійснювати комунікацію, за Сепіром, включає залізні дороги, літак (доставляють комунікантів), телеграф, телефон, радіо (доставляють повідомлення або його відтворення).

1.2. Висхідні та низхідні комунікації

Комунікації в організаціях вивчаються з точки зору їх структури та розвитку. Структуру організаційних комунікацій становить взаємодія їх

елементів. Розвиток комунікацій проявляється, зокрема, у різних видах комунікативної поведінки або комунікативної активності персоналу.

Основними елементами комунікаційної структури організації є: зовнішні і внутрішні комунікації; безпосередні (обличчям до обличчя) та опосередковані (через посередника: телефон, розпорядження, факс, лист) комунікації; формальні, неособисті (ті організаційні канали, по яких надходить вся інформація про діяльність організації, пов'язана з посадовими відносинами, зумовленими функціональними обов'язками, інструкціями; а також звіти, накази) і неформальні, особисті (засновані на особистих симпатіях і інтересах); комунікації, що проходять за графіком і планом (наради, збори та ін.) І некеровані, ситуаційні (є наслідком потреби людей у спілкуванні, оформляються спонтанно); міжособистісні (індивід - індивід), міжгрупові (підрозділ - підрозділ) та організаційні (організація - організація, організація - зовнішнє середовище); електронні та неелектронні; монокультурні (між учасниками однієї культури) і мультикультурні (між інокультурною аудиторіями); локальні, регіональні, національні, глобальні - за масштабами здійснення комунікаційних взаємодій.

Зовнішні комунікації спрямовані назовні, на зовнішнє середовище. Мета зовнішніх комунікацій – забезпечити ефективну взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами, представленими групами та організаціями, зацікавленими в успішній роботі організації. Різновиди зовнішніх комунікацій: пресрелізи, зв'язки зі споживачами, постачальниками, конкурентами, державними, недержавними та громадськими організаціями, проведення рекламних компаній, днів відкритих дверей.

Внутрішні комунікації спрямовані у внутрішнє середовище організації, коли джерело і одержувач інформації знаходиться в самій організації. Різновиди внутрішніх комунікацій: корпоративні сайти і видання, дошки оголошень і т.д. Зазначені різновиди комунікацій – це взаємодії з внутрішніми і зовнішніми цільовими аудиторіями.

Внутрішні комунікації підрозділяються на вертикальні, горизонтальні і діагональні;

вертикальні, у свою чергу, на висхідні та низхідні.

Висхідні комунікації – це повідомлення, що посиляються з нижчого рівня організації на вищий. Багато організації зацікавлені сьогодні в створенні подібних каналів зв'язку між адміністрацією і співробітниками. Працівникам завжди приємно бути почутими керівництвом, а це мотивує їх до більш ефективної праці. Основні типи послань висхідній комунікації пов'язані з проблемними ситуаціями. Такі послання інформують адміністрацію про які-небудь проблеми розвитку відділів. Подібні послання можна розділити таким чином: пропозиції, пов'язані з поліпшенням на робочому місці, у відділі або організації в цілому; звіти про роботу окремих співробітників або відділу; скарги працівників на колег або безпосередніх керівників.

У сучасному світі багато організацій намагаються полегшити висхідні комунікації, тобто зворотний зв'язок. Для цього адміністрація використовує такі механізми, як: дні відкритих дверей; особисті зустрічі; обіцянку премій і доплат до основного заробітку; опитування громадської думки; дизайн та інтер'єр офісів.

Багато керівників середньої ланки в ієрархічних організаціях не зацікавлені в тому, щоб негативна інформація, яка завжди є у співробітників, стала б надбанням вищого керівництва. Адже рядові виконавці не завжди можуть розуміти і зіставляти всі аспекти розвитку підрозділу і організації в цілому, їхні знання завжди обмежені, і деколи вони готові критикувати все і вся. Разом з тим сьогодні багато працівників є експертами в окремих галузях розвитку відділу або організації, і до їх компетентної думки можна не прислухатись. Вирішення цієї суперечності має здійснюватися з урахуванням аналізу конкретної ситуації. Крім того, в сучасній організації його вирішенню допомагають обіди, вечери, корпоративні свята, дні народження, що проводяться спільно з адміністрацією.

Спадні (низхідні) комунікації – це повідомлення, що направляються вищим керівництвом підлеглим. Різновиди низхідних повідомлень такі:

- роз'яснення цілей компанії. У подібних повідомленнях менеджери середньої ланки пояснюють працівникам їх завдання та конкретні дії, спрямовані на реалізацію стратегії компанії, а вище керівництво, розробляючи подібні повідомлення, розмежовує повноваження відділів у реалізації стратегічних цілей компанії;
- директиви. Ці повідомлення носять характер наказу, обов'язкового для виконання і пов'язаного з іншими напрямками діяльності організації;
- правила і процедури. Ці повідомлення дають опис конкретних дій в компанії і наступних вигод співробітників;
- оцінка результатів роботи. Тут оцінюється конкретна робота співробітників і відділів організації, а також її взаємозв'язок з результатами роботи всієї організації.

Спадні комунікації теж не безпроблемна область. Спадні комунікації – різновид формальних і найдієвіших комунікацій в організації, однак, як показує практика, чверть повідомлень всередині цього каналу розсіюється. Розсіювання відбувається або у вигляді втрати повідомлення, або у вигляді спотворення його сенсу.

Менеджери повинні продумано використовувати канали низхідній комунікації для оптимізації конкретних функціональних областей діяльності персоналу. Тільки там, де працівник є експертом, він може і повинен володіти необхідним для ефективної роботи обсягом інформації.

Горизонтальні комунікації – це різні форми спілкування між колегами, тобто рівними за ієрархічним рівнем індивідами всередині одного підрозділу або між підрозділами: між заступниками голови організації, начальниками відділів, підлеглими.

До різновидів горизонтальних комунікацій відносяться:

- внутрішнє завдання. Даний вид повідомлень пов'язаний з виконанням внутрішніх завдань, поставлених перед конкретним підрозділом;

- зовнішнє завдання. Даний вид повідомлень пов'язаний з вирішенням спільних проектів;

- зовнішнє інноваційне завдання. Подібні повідомлення направлені на спільну реалізацію змін для підтримки розвитку організації.

Зазначені вище вертикальні (спадні і висхідні) і горизонтальні комунікаційні зв'язки в організації формуються в мережі.

Комунікаційна мережа – це певним чином збудовані комунікаційні відносини, що включають в себе потоки послань між двома і більше індивідами.

Складність комунікаційних мереж пов'язана з типом владних відносин в організації, так і зі складністю завдань, що вирішуються в організації. Для простих задач підходять централізовані мережі комунікацій. Тут швидше і точніше вирішуються рутинні, відпрацьовані у минулому завдання, що не вимагають багато часу на обробку інформації та прийняття рішень, яке передається лідеру. Для складних комплексних завдань краще використовувати децентралізовані мережі, в яких інформація доступна всім членам команди, для пошуку найбільш прийняттого рішення.

На описану вище непросту структуру формальних комунікацій накладається мережу неформального спілкування. Неформальні комунікації не пов'язані з офіційними каналами і структурою організації, але саме неформальні зв'язки багато в чому визначають комунікативну поведінку, поєднуючи в єдине ціле всіх членів організації.

1.3. Схеми комунікації

Характер комунікацій підприємств значним чином залежить від типу їх структурної схеми. Структуру прийнято зображати позиціями (окремі особи, організації, структурні підрозділи, технічне обладнання та ін.) і зв'язками між ними. Основними типами використовуваних структурних схем є: лінійна, кільцева, сотова, багатозв'язкова, типу «колесо» ієрархічна, зіркова тощо.

При *лінійній структурній схемі* кожна її позиція (окрім крайніх) пов'язана із двома сусідніми й інформація, яка передається з одного кінця до іншого, стає відомою усім. Тут немає відносин підлеглості, але будь-який розрив зв'язку не компенсується, підприємство стає малокерованим, коли втрачається контакт між окремими підрозділами. Але простота побудови, порівняно короткі канали зв'язку створюють передумови для оперативного прийняття рішень і широкого застосування цієї структурної схеми.

Кільцева схема є замкненою структурою з однаковими зв'язками. При застосуванні цієї схеми підвищується швидкість передання інформації та стійкість структури, оскільки будь-які дві позиції використовують два напрямки інформаційного обміну.

Стільникова схема є більш складною структурою з розвиненими шляхами проходження інформації. *Багатозв'язкова схема* реалізує принцип: кожен зв'язаний із кожним. Тут зв'язки є рівноцінними й жоден з них не має переваг перед іншим. Висока швидкість проходження інформації досягається прямими зв'язками, коли немає потреби використовувати обхідні шляхи. Близькими до багатозв'язкової схеми є схема типу «*колесо*» й *зіркова* схема. Перша з них передбачає встановлення зв'язку з двома сусідніми позиціями й з центром. При зірковій схемі кожна позиція підтримує зв'язок лише із центром, який виконує командні функції.

Найпоширенішою в менеджменті є *ієрархічна схема*, яка уособлює командні функції одних позицій щодо до інших. Позиції, розташовані у нижній частині схеми, є суто підлеглими. Позиції, розташовані над ними, є одночасно підлеглими й командними. І, нарешті, позиції, розташовані у верхній частині схеми, виконують лише командні функції. Ієрархічна схема передбачає більш високу централізацію порівняно з кільцевою. Але найвищий рівень централізації командних функцій має місце при застосуванні зіркової схеми, де поведінка кожного елемента повною мірою залежить від центральної позиції.

Крім *формальних* (офіційних) комунікацій, у менеджменті важливу роль відіграють *неформальні* (неофіційні) комунікації. У підприємницькій діяльності неформальні комунікації неминучі й мають різноманітний характер. На практиці офіційні структури та офіційні комунікації – це лише частина комунікаційних процесів. Чимало питань розглядаються й вирішуються неформальними групами, які не наділені офіційними повноваженнями й які створені на базі дружніх відносин, старих шкільних зв'язків, приналежності до однієї партії, національного походження, релігії та інших спільних інтересів. Керівники усіх рівнів часто підтримують ділові зв'язки з однією або кількома неофіційними групами всередині або за межами підприємства, іноді ділять свою владу з неофіційним «кухонним осередком». Природнім джерелом неофіційних відносин є поліархія, яка характеризує взаємовідносини між різними партіями або групами, а також різні чутки: про скорочення штатів, переміщення кадрів, випровадження на пенсію, чвари між керівником та заступниками і ін.

Для розвитку неформальних комунікацій використовуються неофіційні правила й ритуали, система облаштування ящиків для анонімного внесення пропозицій, яка сприяє вільному потоку новаторства різних рівнів. У цьому руслі можуть діяти спеціальні комісії для розгляду скарг, «дні відкритих дверей», різні збори й наради.

Тема 5. Комунікативні технології

Зміст заняття

- 5.1. Комунікативна діяльність: її складові, типи, функції одиниць.
- 5.2. Комунікативний акт і комунікативний ефект.
- 5.3. Ефективність комунікативної діяльності, її складові. Неефективна комунікація.

5.1. Комунікативна діяльність: її складові, типи, функції одиниць.

Комунікація – це процес передавання інформації від однієї особи до іншої (інших). Комунікаціями (спілкуванням) пронизана вся система

управління організацією. Метою комунікації є розуміння, осмислення переданої інформації.

Проте комунікація не обмежується простим передаванням інформації. Вона має здійснюватися таким чином, щоб надіслана інформація впливала на поведінку того, кому вона адресована, мотивувала його до певних дій. А це можливо у тому випадку, коли обидві сторони впевнені у тому, що рішення і відповідні дії на основі даної інформації змінять ситуацію на краще. Для цього інформація має бути достовірною, своєчасною, повною і релевантною (прямо чи опосередковано стосуватися об'єкта управління).

Вимоги до інформації неоднакові на різних стадіях процесу управління. Так, при постановці цілей значення має обсяг інформації, наукова і технічна її новизна, повнота. При оцінці ситуації – структура інформації, що дає можливість використати системний підхід для аналізу ситуації. При розробці управлінських рішень – її своєчасність, повнота, можливість автоматизованої обробки тощо.

На сприйняття інформації отримувачем впливає багато чинників, які залежать як від його власних характеристик (рівень знань, емоційно-психологічний стан, вік), так і від стану середовища передачі інформації (організаційні, технічні перешкоди тощо). Тому відправнику інформації не слід обмежуватися простою її передачею, він мусить впевнитися у тому, що повідомлення сприйнято і осмислено адресатом саме так, як передбачалося. Для цього невід'ємним елементом комунікаційного процесу має бути зворотний зв'язок. Він значно зменшує чи усуває можливе спотворення інформації внаслідок так званого «шуму» («шумом» вважається і неухважність співрозмовника, і наявність інших джерел інформації, і поганий технічний стан каналів зв'язку і специфіка стосунків «керівник-підлеглий» тощо).

Сьогодні поширені такі типи комунікацій у організаціях: міжособові комунікації; комунікації в системах зв'язку та командах; комунікації в

організаціях та електронні засоби комунікацій. Окрім того, комунікації можуть бути усними та письмовими.

Усні комунікації відбуваються під час розмови віч-на-віч, групових дискусій, телефонних розмов тощо, за яких розмовну мову використовують для передавання змісту. Перевага усних комунікацій полягає в тому, що вони забезпечують негайний зворотній зв'язок і взаємний обмін.

Комунікації можуть відбуватися різними *методами* – письмово, усно, за допомогою невербальних сигналів (жестів, міміки тощо) та за допомогою різних каналів – бесіда віч-на-віч, по телефону, виступ на конференції, повідомлення листом чи електронними засобами зв'язку тощо. Кожен із методів та каналів має свої переваги і недоліки, що і обумовлює сфери їх використання.

Письмові комунікації – це передача інформації на паперових чи інших носіях (зокрема, магнітних, лазерних). Використовуються тоді, коли необхідно передати або зафіксувати і зберегти інформацію абсолютно точно. Найчастіше служать для складання планів та звітів, написання доповідей та публікації оголошень, інформування широкого загалу користувачів інформації, що знаходяться поза межами безпосередньої досяжності (довідники, рекламні проспекти, відомчі інформбюлетені та газети тощо). Перевагами їх є те, що вони дають можливість ґрунтовно підготувати повідомлення, привести його у відповідність до стандартних вимог (лаконічність, системність викладення, повнота, коректність) і зберігати інформацію протягом тривалого часу, даючи можливість за необхідності знову повертатись до неї, вивчати, доповнювати чи вносити інші необхідні корективи. В той же час письмові комунікації мають суттєві вади. По-перше, вони потребують ретельної підготовки і значних витрат часу для написання повідомлення, щоб викладена інформація сприймалася адресатом однозначно, саме так, як того хотів відправник. По-друге, зворотний зв'язок при таких комунікаціях уповільнений. Якщо у листі виявиться незрозуміла

інформація чи помилка, то можна витратити кілька днів, щоб з'ясувати її і уточнити.

Письмові комунікації в межах організації створюють систему її документообігу, призначення якого – впорядкувати і спростити процес збору, опрацювання, передачі і зберігання інформації. Документи, що мають стандартний вигляд, полегшують збір і систематизацію інформації, легко читаються і зручні для опрацювання. Процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробкою, проходженням та зберіганням називається діловодством. До його *функцій* входять:

- попередній розгляд і облік документів;
- довідково-інформаційне обслуговування;
- контроль виконання;
- удосконалення (раціоналізація) документообігу;
- експедиційна обробка і транспортування документів.

Системи діловодства можуть бути централізованими, коли вся документація спрямовується у єдиний центр (наприклад, канцелярію); децентралізованими (документи надходять за призначенням у відповідні підрозділи) та змішаними. Більшість фірм має спеціальні служби, призначені для роботи з документацією – канцелярія та архів.

Усні комунікації – це спілкування за допомогою усного мовлення (бесіда із співрозмовником наодинці, наради, виступи перед аудиторією, телефонні розмови). Перевагою таких комунікацій є економія часу, швидше порозуміння, яке забезпечується завдяки використанню таких складових усного мовлення, як інтонація, гучність голосу та його емоційне забарвлення.

Усні комунікації є доречними у випадках, коли ситуація потребує швидкого прийняття рішень. Вони дозволяють забезпечити оперативний зворотний зв'язок, висловити та аргументувати незгоду або погодитись із пропозиціями співрозмовників. Це пояснюється не лише тим, що усна мова є майже миттєвим перетворенням думок у зрозумілі сигнали, але і тим, що при такій розмові можна уникати зайвих подробиць, особливо коли

співрозмовники добре знайомі і зважають на специфіку мовлення один одного. Тут може мати місце «розуміння з напівслова», яке, до того ж, підкріплюється невербальними сигналами (невербальною комунікацією).

Невербальна комунікація – це надання певних (невербальних) сигналів (міміка, жести, вираз очей тощо), що свідчать про ставлення співрозмовників один до одного і до інформації, яка є предметом обміну. Вчені встановили, що 55% повідомлень сприймаються через вираз обличчя, пози, жести, 38% – через інтонації голосу і лише 7% – через слова. Невербальні сигнали («мова тіла») можуть багато чого розповісти про внутрішній стан навіть незнайомої людини, не кажучи вже про ділових партнерів, колег чи просто співрозмовників. Вони посилюють сприйняття співрозмовником почутого, підтверджуючи його достовірність (у разі адекватних символів) або спростовуючи (коли невербальні знаки вказують на обман). Вміле їх використання дозволяє краще розуміти людей, вести переговори, вирішувати конфлікти, виступати перед аудиторією, викликати довіру людей.

Методи комунікацій можуть поєднуватися між собою, що підвищує їх результативність. Крім одночасного використання вербальних і невербальних комунікативних елементів у процесі спілкування, можна вказати і на широке поєднання усної передачі інформації із паралельною ілюстрацією сказаного за допомогою графіків, таблиць, діаграм та інших фіксованих зображень, які відносяться до форм письмової подачі інформації. Це значно полегшує її сприйняття, особливо якщо вона складна і потребує часу для осмислення.

Вибираючи метод комунікацій, слід зважати на певні обставини, які супроводжують процес обміну інформацією. Так, усні комунікації доцільно застосовувати там, де інформацію слід передати негайно і при цьому через зворотний зв'язок зразу ж отримати підтвердження у правильному розумінні надісланої інформації. Допомагають правильно осмислити інформацію невербальні сигнали, які здебільшого супроводжують усні комунікації, тому їх також слід враховувати. Письмові комунікації прийнятніші усних, коли йдеться про важливі деталі і коли сторонам необхідно зафіксувати

інформацію. У деяких випадках слід поєднувати усні та письмові комунікації (про дату засідання можна сповістити, зателефонувавши, а потім надіслати письмове повідомлення, щоб адресат пам'ятав про нього).

Правильний вибір методів комунікації чи їх поєднання забезпечує ефективний обмін інформацією, а неправильний – ускладнює спілкування, призводить до непорозуміння, які навіть можуть спричинити конфліктну ситуацію. Водночас слід зважати і на те, якими каналами доцільно скористатися при виборі того чи іншого методу комунікацій. Вибір каналу багато в чому визначається природою повідомлення, його обсягами, складністю в розумінні, стандартністю чи нестандартністю інформації тощо.

5.2. Комунікативний акт і комунікативний ефект

Комунікативний акт – це елемент комунікативної поведінки, потоку комунікації як взаємодії між комунікантами, один з яких є адресантом, а інший адресатом (якщо взяти одну будь-яку тимчасовий момент, таке розмежування має бути визнано обов'язковим). Мовний акт – це елемент мовної поведінки, мовного потоку як процесу обміну повідомленнями, оформленими за допомогою природної мови.

Комунікативний акт – одне з найзагальніших понять комунікативної лінгвістики; процес спілкування, який відбувається в певному місці на пересіченні простору і часу між адресантом і адресатом, результатом якого є дискурс (текст). Комунікативний акт завжди складається як мінімум з двох партнерів, які пов'язані між собою єдиним інформаційним простором (комунікатор, реципієнт).

Комунікативний акт – це перш за все взаємодія співрозмовників, під час якої вони намагаються досягти не тільки мовленнєвої, але й немовленнєвої мети. Для цього мовець використовує весь арсенал вербальних та невербальних засобів, враховує не тільки обставини спілкування, а і його емоційно-чуттєву сферу. Основними структурними компонентами комунікативного акту є: адресант (мовець); адресат (слухач); висловлювання;

тема; інтенція; обставини спілкування. Комунікативна інтенція визначає і організовує зміст комунікативного акту. Без цього компоненту спілкування не може існувати.

Комунікативний ефект – вплив, спрямований на одержувача в результаті передачі повідомлення.

Комунікаційним називають **процес**, протягом якого дві чи більше особи обмінюються і осмислюють отриману інформацію, мета якої полягає в мотивуванні певної поведінки чи впливу на неї. Отже, *елементами комунікаційного процесу* в першу чергу є особи, що обмінюються інформацією – відправник та отримувач.

У найпростішому вигляді модель комунікаційного процесу може розглядатися як проста одностороння дія. Дана модель передбачає, що інформація сприймається одержувачем так, як була відправлена. Проте комунікаційний процес не завжди буває ефективним, оскільки інформація при її передачі може викривлятися або втрачатися, що спричинятиме її неправильне розуміння і, як наслідок, прийняття неправильного рішення.

Таким чином, *елементами комунікаційного процесу* є:

1. Відправник – особа, яка хоче донести свою ідею чи емоції до інших.
2. Повідомлення – це осмислене формулювання ідеї, заповнене певним чином для відправки адресату.
3. Канал – засіб, за допомогою якого повідомлення надходить до отримувача.
4. Отримувач – це адресат, особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує для себе її значення.
5. Зворотний зв'язок – це реакція отримувача на повідомлення, яка несе відправнику інформацію щодо того, наскільки вірно було інтерпретовано його вихідне послання.

Комунікаційний процес починається тоді, коли одна особа (відправник) вирішує повідомити якийсь факт, ідею чи іншу інформацію іншій особі (отримувачу). Ця інформація є важливою для відправника і він вважає, що її

можна використати для досягнення певних цілей, обговоривши попередньо це з іншою зацікавленою людиною. Для цього відправник так подає інформацію (ідею), щоб вона була своєчасно прийнята отримувачем і дала йому можливість вірно інтерпретувати ситуацію. Останнє можливе у тому разі, коли ідея буде передана у вигляді зручного для сприйняття повідомлення, яке надійде отримувачу за допомогою такого засобу (каналу), який мінімізує її спотворення, забезпечить потрібну швидкість передачі і дасть змогу без особливих зусиль розкодувати надіслану інформацію.

Комунікаційний процес вважається завершеним, коли отримувач показав своє розуміння інформації відправнику. Для цього застосовується зворотний зв'язок, у ході якого і прояснюється, наскільки вірно зрозуміла інформація отримувачем. Отже, можна виділити такі етапи комунікаційного процесу:

1. Зародження ідеї.
2. Кодування інформації і вибір каналу передачі.
3. Передача ідеї.
4. Декодування (переклад символів відправника у думки отримувача, який дозволяє зрозуміти ідею).
5. Зворотний зв'язок.

Засоби комунікації – способи кодування, передачі, переробки і розшифровки інформації. Інформація між людьми може передаватися за допомогою органів почуттів, мови та інших знакових систем, писемності, технічних засобів запису і зберігання інформації. Зазвичай виділяють вербальні (з використанням слів, мови) і невербальні (інші) засоби комунікації. Якщо між двома джерелами інформації (вербальним і невербальним) виникає протиріччя: каже людина одне, а на обличчі в нього написано зовсім інше, то, очевидно, більшої довіри заслуговує невербальна інформація. Австралійський фахівець А. Піз стверджує, що за допомогою слів передається 7% інформації, звукових засобів - 38%, міміки, жестів, пози - 55%. Іншими словами, не настільки значимо, що говориться, а як це

робиться. Володіння мовою жестів дозволяє краще розуміти співрозмовника і при нагоді самому застосовувати засоби невербальної комунікації з метою впливу на співрозмовника. Важливо звертати увагу не тільки на вираз обличчя - міміку, а й на жести, оскільки люди більше контролюють своє обличчя, ніж позу і жести.

5.3. Ефективність комунікативної діяльності, її складові. Неефективна комунікація

Ефективне спілкування – це не просто передача інформації. Для того, щоб спілкування було ефективним, важливо не тільки вміти говорити, але ще вміти слухати, чути і розуміти, про що говорить співрозмовник. Манера спілкування, яку ми перейняли в дитинстві не завжди може бути ефективною. Кожен з нас, спілкуючись, одночасно може навчатися спілкуванню, набувати й удосконалювати практичні навички та вміння у сфері спілкування. Насправді, перший і найголовніший принцип ефективної комунікації – це дійсно намагатися бути почутим тими людьми, яким треба донести інформацію. Звертати увагу на ефективність своїх спроб, не повторювати невдалі кроки і придумувати нові способи.

Дійсно, комунікація – це двостороння діяльність, де не можна бути зрозумілим і почутим, якщо друга сторона не хоче або не може вас зрозуміти. Однак це не привід знімати з себе відповідальність за результат комунікації, стверджуючи «їм не зрозуміти ...», «він не хоче слухати ...» і т.п. Якщо ви хочете передати якусь інформацію, ефективність спілкування стає вашою відповідальністю. Дуже часто при спілкуванні ми чомусь чуємо те, що хочемо почути, а не те, що насправді нам говорять. Тому існує правило триразового повторення, що використовується при передачі ключової інформації:

- Спочатку скажіть співрозмовнику, що саме ви збираєтеся сказати.
- Потім скажіть йому те, що ви збиралися йому сказати.
- Потім скажіть йому, що саме ви йому сказали.
- Пам'ятайте, що навіть це не дає гарантій, що до співрозмовника

дійде сенс сказаного.

Ефективна комунікація – це вулиця з двостороннім рухом, іншими словами, ви в одній особі є і комунікатором, і реципієнтом комунікації. Людина, що одержує повідомлення, завжди повинен вербально чи письмово, жестом або якимось ще підтвердити, що він прийняв і зрозумів інформацію. При відсутності цього компонента комунікацію не можна вважати ефективною. Обов'язок підтримувати ефективність комунікації лежить на обох її учасників. Виправдання в стилі «я не почув», «я не зрозумів» неприйнятні – це просто спроба зняти з себе відповідальність за провал в спілкуванні.

Ефективність комунікації визначається тим, наскільки вона допомагає вплинути на поведінку адресата у бажаному напрямку. Це досягається завдяки здійсненню комунікацій з врахуванням деяких аспектів психології людини:

1. *Привернення уваги адресата.* Приймаючи рішення про передачу тієї чи іншої інформації, слід впевнитися, що співрозмовник налаштований на її сприйняття і віддає їй перевагу, незважаючи на можливу присутність інших інформаційних джерел. (Це надзвичайно важливо при спілкуванні із начальником, особливо якщо він тяжіє до авторитарного стилю управління. Комунікація може просто-напросто не відбутися).

2. *Формулювання повідомлення.* Фахівці у сфері психології управління радять, формулюючи повідомлення, дотримуватись певної його структури. Найперше слід спокійно, переконливо описати ситуацію, яка потребує втручання, далі показати своє ставлення до неї (стурбованість, здивування тощо), потім пояснити, яким чином ця ситуація стосується співрозмовника і чому саме йому передається інформація («Я впевнений, що лише Вам під силу вирішити цю проблему») і нарешті, вказати, яких дій ви чекаєте від нього і як ці дії вплинуть на можливість фірми задовольнити певні його потреби.

3. *Доведення повідомлення до адресата.* Плануючи комунікації, слід

пам'ятати, що їх ефективність великою мірою залежить від правильного вибору каналу передачі інформації. Він повинен бути сумісним із типом символів, вибраних для кодування (усне повідомлення чи письмове, графічне зображення, засоби електронного зв'язку тощо). Канал має відповідати ідеї, яка виникла у відправника інформації, інакше комунікація погіршиться і ідея може бути сприйнята неправильно. Так, систематизовані звітні дані краще подати у письмовому вигляді, аніж диктувати їх по-телефону; до наказу чи розпорядження ставитимуться відповідальніше, якщо вони викладені у письмовому вигляді, а не усно. Інколи буває необхідно скористатися кількома каналами (наприклад, повідомлення на загальних зборах і доведення рішення зборів до конкретних осіб, яких стосуються ці рішення).

4. *Забезпечення розуміння повідомлення.* Жодна людина у ролі отримувача не відчуває і не сприймає зміст повідомлення точно так, як його замислив відправник, навіть якщо він і виражається гранично ясно. Через систему зворотного зв'язку переконайтеся, що співрозмовник сприйняв інформацію саме так, як ви її передавали. Зворотний зв'язок може бути як вербальним (підтвердження розуміння інформації через обмін репліками), так і невербальним (вираз очей, жести тощо). Він дає змогу встановити міру розуміння співрозмовником повідомлення, довіру до нього і згоди з ним, а отже, зменшує ризик прийняття ним неправильних рішень щодо наступних дій.

5. *Визнання адресатом важливості інформації.* На даному етапі отримувач інформації має показати свою готовність відреагувати на неї так, як це потрібно відправнику (менеджеру). Бажання або небажання виконувати певні дії залежатиме не тільки від того, наскільки зрозумілою за змістом є отримана адресатом інформація, але і від його психологічного стану, від стосунків між ним та відправником. Тому при спілкуванні намагайтесь налагодити добрий контакт із співрозмовником, подивитись на речі його очима, передбачити його реакцію на отриману інформацію, зрозуміти, яким чином слід її подати, щоб спонукати його до дій, потрібних для усунення

проблеми.

6. *Виконання дій.* Комунікація вважається ефективною, якщо адресат виконує певні дії, заради яких і відбувався обмін інформацією.

Ефективність спілкування вимірюється отриманими планованими чи непланованими результатами. Якщо вдалося отримати планований результат, то слід говорити про високу ефективність, якщо отримано несподіваний результат – низька ефективність.

У масово-інформаційній діяльності поняття ефективності використовується принаймі у трьох значеннях:

- 1) якщо інформація доходить до тих, кому вона адресована, значить і діяльність щодо інформування ефективна і дієва;
- 2) як показник ступеня досягнення заздалегідь поставлених цілей;
- 3) як засіб впливу.

Таким чином, успіх комунікації є характеристикою комунікативної поведінки людини. У цьому контексті міжособистісна комунікація є процесом, який регулюється як певними соціокультурними закономірностями, так і культурно встановленими правилами. І цей процес визначається одночасно і зовнішніми впливами (стимулами), і внутрішнім станом людини. Існує ряд факторів, що знижують ефективність спілкування, які отримали назву «бар'єри міжособистісних комунікацій».

Бар'єри – система факторів, що має властивість зумовлювати реакції індивіда на сприйняте повідомлення. До них відносяться: бар'єри сприйняття; семантичні бар'єри; невербальні бар'єри; бар'єри, що виникають при поганому слуханні; бар'єри, що виникають при неякісній зворотній зв'язку.

Тема 6. Вербальна та невербальна комунікація

Зміст заняття

- 6.1. Особливості вербальної комунікації.
- 6.2. Ситуативні змінні невербальної комунікації, проксемика.
- 6.3. Види промов; спічрайтинг.

6.1. Особливості вербальної комунікації

Кожна людина бере участь в соціальному житті суспільства. Будь-який акт комунікації сприяє досягненню тієї чи іншої мети, налагодивши контакт зі співрозмовником: отримати потрібну інформацію, спонукати співрозмовника до дії, задовольнити психічну потребу в спілкуванні і т.д.

Комунікація являє собою процес обміну інформацією для ефективного спілкування.

Успішність нашої взаємодії з іншими людьми може залежати від безлічі факторів: наявності чи відсутності досвіду ведення переговорів, особистісних і культурних особливостей учасників, що відносяться до різних культурних груп, а також знання і володіння ними найбільш ефективних тактик і стратегій ведення переговорів, здатності розпізнавати «мову тіла опонентів». Уміння передавати і отримувати інформацію невербальних шляхом - корисна навичка для ділової людини. Уміння розпізнавати мову тіла опонента може значно допомогти в переговорах, але і в той же час їх неправильна інтерпретація може значно нашкодити.

Всі засоби спілкування поділяються на дві великі групи: вербальні (словесні) і невербальні.

Основним способом спілкування між людьми є вербальна (словесна) комунікація. Вона поширюється на всі сфери людської діяльності, оскільки саме вербальні компоненти (слова) є основними носіями значень повідомлень.

Вербальна (лат. *verbum* – слово) комунікація – комунікація за допомогою засобів природної людської мови.

До форм мовного спілкування відносять усну і письмову мову, а також такі форми взаємодії, як монолог і діалог. Залежно від розвитку подій, усне мовлення може набувати ознак діалогу або монологу.

Форми вербальної комунікації включають в себе різні типи діалогів:

- фактичний – обмін інформацією з реципієнтом тільки з однією метою – підтримки розмови, іноді це сприймається як ритуал (наприклад, коли питання «як справи» не передбачає слухання відповіді);

- інформаційний – активний процес обміну інформацією, виступ або обговорення якої-небудь важливої теми;

- дискусійний – виникає, коли з'являється протиріччя в двох і більше точках зору на одну й ту ж проблему, мета такого діалогу – вплинути на людей для зміни їхньої поведінки;

- сповідальний – довірчий вид діалогу, який має на увазі вислів глибоких почуттів і переживань.

Мовне спілкування має свої види. Основні з них ми вже перерахували - це мова в усіх її проявах, діалог, монолог. Особливості вербальної комунікації полягають в тому, що вона вміщує в себе ще приватні види спілкування.

Розмова – це мовний обмін думками, знаннями. У цьому процесі можуть брати участь двоє і більше людей, які спілкуються в невимушеній обстановці. Розмова використовується тоді, коли висвітлюється якась проблема або прояснюється будь-яке питання.

Співбесіда трохи відрізняється від розмови формальністю. Темати співбесід є вузькі професійні, наукові або громадські питання.

Диспут – суперечка на наукові або будь-які суспільно важливі теми. Цей вид також входить в поняття «вербальна комунікація». Спілкування в рамках диспуту між людьми обмежена.

Дискусія, в свою чергу, теж публічна, але в ній важливий результат. Тут обговорюються різні думки з приводу конкретного питання, пред'являються різні точки зору і позиції. В результаті всі приходять до якогось єдиної думки і рішенням спірного питання.

Суперечка – протистояння думок, свого роду, словесна боротьба з метою відстоювання своєї думки.

Процеси вербальної комунікації можуть проходити з певними труднощами. Так як в такому спілкуванні участь приймають двоє і більше людей, зі своєю інтерпретацією інформації, то можуть виникнути непередбачені напружені моменти. Такі моменти називаються **комунікативними бар'єрами**. Таким бар'єрам схильні і вербальні, і невербальні засоби комунікації.

Логічний – бар'єр на рівні логіки сприйняття інформації. Він виникає, коли спілкуються люди з різними типами і формами мислення. Від інтелекту людини залежить прийняття і розуміння наданої йому інформації.

Стилістичний – виникає при порушенні порядку наданої інформації та невідповідності її форми і змісту. Якщо людина починає новину з кінця, у співрозмовника виникне нерозуміння мети її подання. Повідомлення має свою структуру: спочатку виникає увага співрозмовника, потім його інтерес, від нього йде перехід до основних положень і питань, а вже потім з'являється висновок з усього сказаного.

Семантичний – такий бар'єр з'являється при спілкуванні людей з різною культурою, невідповідність значень використовуваних слів і змісту повідомлення.

Фонетичний – цей бар'єр виникає при особливостях мови інформатора: нечіткості говоріння, тихою інтонації, зміщення логічного наголосу.

Вербальна комунікація – це передача інформації при будь-якій взаємодії за допомогою знаків у вигляді мовного спілкування. Вивченням таких знакових систем займається спеціальна наука семіотика (гр. Semeiotike – вчення про знаки). Вона отримує матеріал з різних наук, обробляє його і передає свої узагальнення цих наук, так як будь-яка наука використовує знаки і з їх допомогою висловлює свої результати. Отже, знакова система є матеріальний посередник, який служить для обміну інформацією між двома іншими матеріальними системами. Людська мова – досить повна і найбільш досконала форма комунікації.

Сучасна семіотика підрозділяється на три великі розділи: семіотика мови і літератури; знаки музики, живопису, архітектури, кіно та ін.; системи комунікації тварин і біологічних зв'язків людини. Тому загальна семіотика підрозділяється на ряд приватних наук, таких як лінгвосеміотика, етносеміотика, біосеміотика і т.д. Надалі нас буде цікавити перш за все лінгвосеміотика, або наука про висловлювання.

У семіотиці виділяють кілька ознак природної людської мови, що відрізняють її від інших знакових систем і, особливо, від систем комунікації у тварин. Перш за все, природна людська мова є вокально-слуховим каналом для всіх мовних повідомлень, які передаються голосом і сприймаються слухом. Далі, мовна діяльність не має безпосередньо біологічного значення, вона в цьому плані несуттєва (нерелевантна). У процесі розмови як би не змінювався характер мови (тембр, висота голосу, швидкість, інтонація тощо), це анітрохи не впливає на біологічні властивості навколишнього середовища. Нарешті, в людській мові відбувається довільна семантизація (надання сенсу) між явищем, що виступає в якості матеріального знака, і тим явищем, яке їм означається. Без семантизації, як правило, немає мови як такої.

Таким чином, у людини і суспільства одним з основних засобів комунікації є мова, мовне спілкування. За підрахунками вчених, людське спілкування на дві третини складається з мовного спілкування. Відомо, що мовне оформлення кожного конкретного повідомлення визначається в своїй основі цілями, які ставить перед собою його автор (комунікатор). Кожне висловлювання виконує ту чи іншу функцію в процесі комунікації.

6.2. Ситуативні змінні невербальної комунікації, проксеміка

Фахівцями зі спілкування підраховано, що сучасна людина вимовляє за день близько 30 тисяч слів або приблизно 3 тисячі слів за годину. Мовне спілкування, як правило, супроводжується несловесними діями, що допомагають зрозуміти і осмислити мовний текст.

Ефективність будь-яких комунікаційних контактів визначається не тільки тим, на скільки зрозумілі співрозмовнику слова та інші елементи вербальної комунікації, а й умінням правильно інтерпретувати візуальну інформацію, тобто погляд партнера, його міміку і жести, рухи тіла, позу, дистанцію, темп і тембр мови. Адже навіть якщо мова є найефективнішим і продуктивним інструментом людського спілкування, все ж він не є єдиним інструментом. Вчені встановили, що за допомогою мови ми передаємо не більше 35% інформації своїм співрозмовникам. Поряд з мовою існує досить велика кількість способів спілкування, які також служать засобом повідомлення інформації, і ці форми спілкування вчені об'єднали поняттям «невербальна комунікація». Жести, міміка, пози, одяг, звичні для нас дії – все це представляє собою певний вид повідомлень, які отримали назву «невербальних повідомлень», тобто відбуваються без використання слів. На їх частку залишається 65% інформації, що передається в процесі комунікації.

Прочитання подібного роду елементів поведінки співрозмовника сприяє досягненню високого ступеня взаєморозуміння. Відстеження такої інформації в ході будь-якого комунікаційного акту дає нам відомості про морально-особистісний потенціал партнера, про його внутрішній світ, настрій, почуття та переживання, наміри та очікування, ступінь рішучості або його відсутність.

Невербальна (несловесна) комунікація – це система знаків, що використовуються у процесі спілкування і відрізняються від мовних засобами та формою виявлення. Науковими дослідженнями, зокрема, доведено, що за рахунок невербальних засобів відбувається від 40 до 80 % комунікації. Причому 55 % повідомлень сприймається через вирази обличчя, позу, жести, а 38 % – через інтонацію та модуляцію голосу. Ч. Дарвін вивчав вираження емоцій у людини та тварини. У дослідженнях М. Аргайла вивчалися частота і сила жестикуляції в різних культурах (протягом однієї години фіні жестикулювати 1 раз, італійці – 80, французи – 20, мексиканці – 180). К. Бердвістл запропонував виділити одиницю рухів тіла людини.

Основне міркування будується на основі досвіду структурної лінгвістики: невербальні засоби поділяються на одиниці, а потім із цих одиниць утворюються складніші конструкції. Сукупність одиниць являє собою своєрідний алфавіт рухів тіла.

Невербальна комунікація є найдавнішою формою спілкування людей. Історично невербальні засоби комунікації розвинулися раніше, ніж мова. Вони виявилися стійкими і ефективними в своїх початкових функціях і не припускали високорозвиненої людської свідомості.

Невербальна комунікація є багатомірним, багат шаровим, аналоговим процесом, що протікає в основному несвідомо.

В основі невербальної комунікації лежать два джерела – біологічний і соціальний, вроджений і набутий в ході соціального досвіду людини.

Типи невербальних засобів:

1) поведінкові знаки (вони обумовлені фізіологічними реакціями: збліднення або почервоніння, а також потовиділення від хвилювання, тремтіння від холоду або страху і ін.);

2) ненавмисні знаки (вживання таких знаків пов'язане з звичками людини (їх іноді називають самоадапторами): почісування носа, хитання ногою без причини, покусування губ і ін.);

3) власне комунікативні знаки (ці знаки є сигнали, що передають інформацію про об'єкт, подію чи стан).

Використання в комунікації невербальних засобів відбувається в основному спонтанно. Це зумовлено як нижчими рівнями центральної нервової системи, так і вищими, відповідальними за комунікацію. Зрозуміло, що в певній мірі невербальні елементи піддаються контролю, але навіть при дуже хорошому самоконтролі може відбутися «витік» інформації.

Розгляд елементів невербальної комунікації допомагає краще зрозуміти способи, за допомогою яких виражається міжкультурний сенс спілкування. У цьому відношенні найважливішою особливістю невербальної комунікації є

те, що вона здійснюється за допомогою всіх органів почуттів: зору, слуху, дотику, смаку, нюху, кожен з яких утворює свій канал комунікації.

Невербальні засоби мають своєрідну класифікацію. Вчені розглядають 16 невербальних засобів спілкування – це рухи тіла, жести (рухи рук, ніг), просторове поле між співрозмовниками, вираз очей та направленість погляду, вираз обличчя, акустичні засоби (пов'язані з мовою і не пов'язані з нею), тактильні засоби (потиск руки, поцілунки), посмішка, косметика, реакції шкіри (почервоніння, збліднення), запахи (парфуми, алкоголь), одяг та його колір, манери (наприклад, тримати сигарету) та ін.

Серед невербальних засобів спілкування першою слід назвати оптикокінесичну систему, що складається з жестів, міміки і пантоміміки, рухів тіла (кінесики). Далі виокремлюють паралінгвістичну та екстралінгвістичну системи. Паралінгвістична система – це вокалізації, тобто якості голосу, його діапазон, тональність. Екстралінгвістична система – це темп, паузи, різні вкраплення в мову (плач, сміх, кашель тощо). Традиційно вважалось, що ці види невербаліки є навколотовними прийомами, які доповнюють семантично значущу інформацію.

Серед невербальних засобів особливою є система організації простору і часу спілкування – проксемика. Ідеться про розміщення учасників зустрічі та доцільні, прийняті в різних ситуаціях і культурах часові характеристики різних форм спілкування, зокрема монологу та діалогу.

Специфічною знаковою системою в невербальній комунікації є контакт очей, який вважається основним засобом візуального спілкування. Невербальна комунікація нерідко слугує як для підсилення, так і для послаблення семантичного значення слів (Можна сказати: «Я прошу тебе йти у своїх справах» так, що голос і благальний вираз очей говоритимуть протилежне.) Ці дані перебувають у руслі так званого лінгвоцентризму, що передбачає вивчення будь-яких видів комунікації на зразок людського мовлення. Вважається, що його основи заклав відомий лінгвіст Е. Бенвеніст.

Він пише: «...всі інші системи комунікації – графічні, жестові, візуальні тощо – є похідними від мови і передбачають її існування».

Невербальна комунікація виконує функції регуляції, діагностики, корекції і контролю взаємодії. Поєднання вербальних і невербальних компонентів залежить від ситуації соціального спілкування, головними чинниками якої є відносини між учасниками, а також цілями взаємодії і видами спілкування. Для невербальної комунікації важливий перехід від говоріння і дій одного до дій іншого. Це виборчий акт, в якому важливо не тільки те, що передається, а й те, що в передачу не включається, але мається на увазі.

Основними засобами спілкування без слів є жести, міміка, пантоміма, системи контакту очима, а також певна інтонація і тон голосу. До основних засобів невербальної комунікації належать також пози людини. Для того, хто вміє їх інтерпретувати, пози можуть сказати багато про емоційний стан людини.

Найвичерпніший перелік кодів з невербальної комунікації охоплює:

- 1) кінесику – код жестів і рухів;
- 2) фізіогноміку – зовнішність;
- 3) голосові ефекти – сміх, покашлювання, вигуки тощо;
- 4) проксе́міку – сприйняття та використання простору як комунікації;
- 5) такесику – сприймання та застосування дотику як комунікації;
- 6) хронеміку – сприйняття, використання і структурування часу як комунікації;
- 7) об'єкти і атрибути навколишнього середовища, які впливають на зміст мовленнєвої комунікації або визначають певною мірою соціальну поведінку мовця.

Невербальні засоби спілкування – це система немовних знаків, що слугують засобами для обміну інформацією між людьми.

Проксе́міка (англ. Proximity – близькість) – область соціальної психології, практичної психології і семіотики, що займається вивченням

просторової і тимчасової знакової системи спілкування. Американський антрополог Едвард Холл увів термін «проксеміка».

Виступаючи в якості особливої знакової системи, простір і час організації процесу спілкування несуть смислове навантаження, будучи компонентами комунікативної ситуації. Антрополог Едвард Холл у 1950-х роках виділяє чотири територіальні зони спілкування:

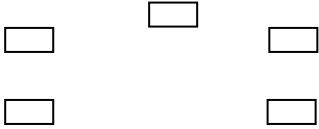
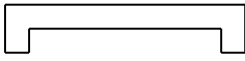
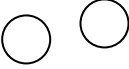
перша зона – інтимна (15-46 см);

друга зона – особиста (46-120 см);

третя зона – соціальна (120-360 см);

четверта зона – громадська (понад 360 см і більше).

Дослідження фахівця з сімейної терапії Д. Рассела Крейна показали, що емоційну близькість між подружжям можна виміряти в метрах і сантиметрах. Відстань, яку вибирають для спілкування подружні пари, незадоволені своїм шлюбом, приблизно на 30% перевищує відстань між щасливими подружжям. У середньому щасливі партнери зупиняються на відстані 28,5 см один від одного, а нещасливі – на відстані 37 см, але якщо для перших це відстань емоційної близькості, то для останніх – нездоланна прірва.

Спосіб	Схематичне зображення	Коментарі
1. Аудиторне розміщення		Відокремлює оратора від аудиторії. Зворотній зв'язок ускладнений. Велике число учасників.
2. Конференція		Офіційно. За субординацією. Може викликати конфронтація, протистояння думок.
3. «Підкова»		Сприяє взаємодії. Доступний візуальний контакт. Гарні можливості контролю.
4. V – подібне розташування		Дозволяє створити атмосферу співробітництва між співрозмовниками при керівній ролі оратора.
5. «Круглий стіл»		Поєднує людей, демократизує атмосферу обговорення проблем.
6. «Кабаре»		Для роботи маленькими групами. Можливі труднощі фокусування уваги.

При вторгненні жінки в інтимну зону чоловіка обурення буде не настільки сильним, як при вторгненні чоловіка в інтимну зону жінки.

Американський психолог Філіп Зімбардо звернув увагу, що люди, які побоюються особистісних контактів з оточуючими, прагнуть в буквальному сенсі захистити себе.

У ряді експериментів встановлено, що люди, схильні до застосування грубої сили, мають більш широку інтимну сферу, яка може бути вдвічі більше, ніж у інших людей.

Межі громадської чи спільної зони дозволяють без будь-якого збентеження спостерігати за людьми, особливо за тими з них, хто виставляє себе напоказ.

Ілля Ісакович Амінов, кандидат психологічних наук, психолог-консультант: «Проксеміка досліджує просторові умови спілкування – взаєморозташування співрозмовників в момент їх фізичного, візуального чи іншого контакту».

Проксеміка – наука про тимчасову і просторову організацію спілкування – описує наступні способи розміщення слухачів в аудиторії:

Проксеміка досліджує просторові умови спілкування – розташування співрозмовників в момент їх контакту.

Східні культури допускають меншу відстань при спілкуванні, ніж західні.

Слід мати на увазі, що у різних народів дистанції помітно відрізняються. Наприклад, під час ділової розмови латиноамериканці мимоволі прагнуть наблизитися до партнера, а громадяни США – навпаки.

Для дистанції спілкування не менш значущі й такі фактори, як соціальний престиж або соціальний стан співрозмовника, інтравертність/екстравертність, загальний обсяг бесіди і, що особливо важливо, – її зміст.

Отже, людина, яка має високий рівень культури спілкування, дотримується загальноприйнятих норм і користується всіма формами і

засобами невербального мовлення, може легко вступати в контакт із людьми, виходячи при цьому з позитивних комунікативних установок. Співрозмовники, які слідкують за відстанню в ділових бесідах, показують свою обізнаність у спілкуванні з партнерами та справляють позитивне враження. Наука проксеміка демонструє значення і силу дистанції і доводить, що, як і в діловому, так і в особистісному середовищі дотримання потрібної відстані сприяє отриманню бажаного результату. Щодо інших аспектів мови тіла, всім нам корисно навчитися більш тонко відчувати нюанси займаного нами становища по відношенню до співрозмовника.

6.3. Види промов; спічрайтинг

Різноманіття типів публічного мовлення сформувалося ще в Давній Греції. Аристотель, якого вважають основоположником риторичної науки, виокремив три основних типи промов: судові, дорадчі та похвальні (епідейктичні). Це засвідчує той факт, що антична риторична практика вже нагромадила достатній досвід для диференціації й класифікації промов та систематизації засобів досягнення заданого ефекту від них.

Цицерон, якому в історії культури належить місце найвидатнішого оратора Рима, крім теорії про три види риторики, вважав, що є три види ораторів, які різним характером промов досягали успіхів. Основними типами публічного мовлення вважали політичне, судове, урочисте (епідейктичне). Крім того, в античному ораторському мистецтві існували такі жанри, як надгробне слово, яке доручали виголошувати видатному ораторові. Історія давньогрецької риторики свідчить про те, що найбільшого поширення та суспільного впливу мало політичне та судове красномовство.

В українську історію красномовства увійшли імена таких видатних вчених та ораторів, як Київські митрополити Іларіон та Петро Могила, а також К.Туrowsький, Ф.Прокопович та Г.Сковорода.

У перекладі з англійської мови *speechwriting* означає «написання промови». Спічрайтинг є підготовкою та написанням текстів для усних виступів перед аудиторією, мистецтвом складання тексту промови.

Особливо актуальним даний процес є у соціально–політичному житті суспільства. Підготовка та написання тексту контролюється політиком, який створює спічрайтер. Політик визначає головні акценти виступу. Спічрайтер, укладач текстів, промов, виступів для високопоставлених осіб, формулює думки вишукано цікаво для цільової аудиторії з ефективним впливом на вибудовування позитивних емоцій та запам'ятовування. Особливістю спічрайтингу є висока професійність спічрайтера та його талант красномовства, що базується на високому рівні комунікації, з урахуванням психологічних особливостей цільової аудиторії.

Отже, спічрайтинг є особливою PR-технологією, консалтингом певної особи з організації публічного виступу та створення тексту даного виступу.

Публічне мовлення розвивається й сьогодні та стає різноманітнішим. В одних випадках мова йде про актуальні політичні проблеми, інші стосуються побуту чи моралі, треті – є предметом судового розгляду і т. ін.

Тип публічного мовлення залежить не тільки від визначеної теми, конкретного змісту, а й від способу й характеру викладу, ступеня емоційності, і навіть від складу та спрямованості термінології. Інакше кажучи, ті форми й засоби висвітлення теми, які доречні під час виголошення звітної доповіді на засіданні органу влади, неприйнятні для лекції в навчальному закладі, або ж стиль агітаційної промови не доречний на науковій конференції. Можна стверджувати, що майстерне красномовство – це оволодіння специфікою кожного типу ораторського мистецтва.

Розрізняють такі типи публічного мовлення:

- 1) суспільно-політичне (політична доповідь, політичний огляд, соціально-ділова доповідь, промова);
- 2) академічне (наукова доповідь, лекція, наукове повідомлення, огляд, виступ у науковій дискусії);

- 3) судове (звинувачувальна промова, захисна промова);
- 4) урочисте (ювілейна, вітальна промова, виступ на прийомі);
- 5) церковно-богословське (проповідь, звернення до пастви).

Промова є найпоширенішим жанром публічного мовлення будь-якого типу. Промовою вважають прозовий твір, призначений для усного виголошення перед певною аудиторією з метою переконати слухачів у справедливості думок оратора і таким чином вплинути на їх волю.

Виголошення публічних промов вимагає високого рівня освіченості, володіння ораторськими вміннями та досвіду. Промовам досвідчених ораторів притаманний свій власний стиль, у якому відображаються їхні психологічні та інтелектуальні особливості.

Залежно від змісту, мети, форми та способу виголошення промов вони поділяються на різновиди. У довідниках подано низку класифікацій промов. Налічують близько двадцяти видів промов. Спинимось на деяких з них:

- інформаційні (пізнавальні), мета яких проінформувати про щось нове, невідоме, тема їх завжди актуальна й цікава;
- агітаційні (мітингові) промови завжди закликають аудиторію до певних дій чи до їх припинення;
- переконувальні промови мають містити логічні засоби доказовості (часом цей вид розглядають як підвид агітаційної);
- розважальні мають на меті викликати насолоду в аудиторії від її сприйняття, розважити слухачів;
- повчальні промови наповнені духовними чи моральними настановами, а також можуть містити певні практичні поради;
- політичні промови стосуються актуальних проблем суспільного життя, а також можуть містити рекомендації щодо вирішення поставлених завдань;
- урочисті промови містять позитивну оцінку певної особи чи події, серед інших видів промов цей вид відрізняється піднесеною емоційністю.

Основні етапи підготовки промов різних видів. У свій час Платон зауважив, що «усяка промова має бути складена, наче жива істота, – у неї має бути тіло з головою й ногами, причому тулуб і кінцівки мають пасувати одне одному і відповідати цілому».

Промови бувають імпровізовані та підготовлені. Використання імпровізації залежить від того, наскільки промовець обізнаний у темі, від рівня його ерудиції, цільової аудиторії, від місця й часу виголошення такої промови і т. ін. Однак частіше промовці (навіть досвідчені), які зацікавлені у найбільшому успіху, мають завжди готуватися до кожної окремої промови.

Відомо, що успіх промови залежить від старанності її попередньої підготовки. Таке попереднє опрацювання може відбуватися у формі обдумування теми промови або написання конспекту (у деяких випадках і цілого тексту), а також попереднього виголошення промови.

Першим етапом такого творчого процесу стає вибір теми. Належить пам'ятати, що успішною промова буде у тому разі, якщо обрано актуальну тему. Назва теми має бути чіткою, конкретною і короткою, але має відображати зміст і обов'язково зацікавити слухачів. Від складу аудиторії залежить і вибір теми, манера поведінки, зовнішній вигляд, засоби виразності мовлення тощо. Склад аудиторії може бути найрізноманітніший, від цього залежить і стиль промови (лаконічний, довірливий, менторський, дружній, урочистий тощо). Промовцям на політичні чи суспільні теми часто доводиться виступати перед змішаною аудиторією. Промовець має чітко усвідомлювати, з якою метою він проголошує промову, якої реакції слухачів він очікує. Ефективність промови знижується, якщо такої цільової настанови немає. Сучасний промовець має співпрацювати з аудиторією.

Другим етапом підготовки промови є добір матеріалу та його опрацювання. Політикам, викладачам, управлінцям, юристам чи іншим фахівцям, яким у своїй професійній діяльності доводиться часто виступати, рекомендують збирати матеріал постійно. Людство накопичує знання безперервно і все швидше. Для підготовки справді цікавої за змістом

промови необхідно зібрати якомога більше відомостей, фактів, прикладів, ілюстративних матеріалів з обраної теми, використовуючи різноманітні джерела: офіційні документи, наукову та науково-популярну літературу, довідники, періодичні видання, результати соціологічних опитувань, а також власні знання та досвід.

Наступний (третій) етап полягає в тому, що зібраний матеріал необхідно проаналізувати, систематизувати, осмислити, визначити, які саме відомості необхідно обов'язково використати у промові. Необхідно пам'ятати, що збір матеріалу - це не просто процес читання джерел і вивчення певного матеріалу, а ще й осмислення теми, під час якого бажано всі власні думки занотовувати. Посилання на джерела мають бути короткими й вираженими власними словами. Не треба перевантажувати промову частим цитуванням, адже чужі слова потрібно використовувати як вдале висловлення власної думки, а не як докази. Саме на цьому етапі формується власна позиція щодо предмета промови, формулюються власні думки, а також прогнозується реакція аудиторії.

Четвертим етапом підготовки промови є складання плану, який визначатиме порядок висвітлення матеріалу. Формулювання пунктів плану теж мають бути чіткими. У деяких випадках допускається зачитати план слухачам після оголошення теми (особливо, коли промови є навчальними лекціями). За своєю структурою плани можуть бути простими чи складними (розширені підпунктами), із логічно витриманим, послідовним і природним переходом від одного пункту до іншого.

Загальні правила і принципи побудови промови. Найбільш популярною є трискладова структура промови, яка містить вступ, основну частину і висновки. Досвідчені промовці рекомендують починати промову з цікавого прикладу, крилатого вислову, цитати чи запитання. В основній частині належить дотримуватися одного з методів викладу матеріалу:

- дедуктивного (від загального до окремого);
- індуктивного (від окремого до загального);

- зіставлення (відомого з новим повідомленням);
- концентричного (проблема озвучується, а потім поглиблено вивчається);
- історичного (виклад матеріалу у хронологічній послідовності).

Основними принципами успішної промови є послідовність (кожна думка логічно пов'язана з попередньою) і змістовне підсилення (переконливість аргументів підсилюється до кінця промови).

У процесі сприйняття промови діє принцип, суть якого полягає в тому, що запам'ятовується початок і кінець. Вступ зацікавлює аудиторію, а висновки, закликаючи до активних дій, підсилюють ефективність промови. Для того, щоб уникнути помилок надалі варто проаналізувати власний виступ, запитавши думку колег про темп мовлення, його гучність, виразність, логічність викладу, жестикуляцію, міміку, пантоміміку тощо.

Публічний виступ – це усне монологічне висловлення з метою досягнення впливу на аудиторію. У сфері ділового спілкування найбільш часто використовуються такі жанри, як доповідь, інформаційна, привітальна і торгова промова.

В основі класичної схеми ораторського мистецтва лежить 5 етапів: 1)добір необхідного матеріалу, змісту публічного виступу (*inventio* – «винахід»), 2) складання плану, розподіл зібраного матеріалу в необхідній логічній послідовності (*dispositio* – «розташування»), 3) «Словесне вираження», літературна обробка мови (*elocutio*), 4) завчання, запам'ятовування тексту (*memoria* – «пам'ять»), 5) проголошення (*pronuntiatio*).

Сьогодні в ораторській діяльності виділяють 3 основних етапи: докомунікативний, комунікативний і посткомунікативний.

Доповідь – це розгорнуте повідомлення з певної теми з метою сформулювати думку слухачів про порушені питання, визначити характер подальших практичних дій. У доповіді дається аналіз проблеми, наводяться відомості, ставляться задачі, даються рекомендації й оцінки діяльності

колективу. У звітній доповіді характеризуються результати роботи підприємства чи організації за певний період, а також формуються перспективи розвитку.

Промова – це вид публічного виступу, у якому здійснюються короткі повідомлення на службових нарадах, у ході дискусії, на урочистих зустрічах, презентаціях. Промова відрізняється від інших жанрів концентрацією ряду якостей: емоційністю, чіткістю постановки проблем, насиченістю, конкретністю, дієвістю, а також стислими часовими межами.

Промови поділяють за видами:

Інформаційна промова (повідомлення) звучить на нараді. Звичайно це актуальне повідомлення, що дає нове уявлення про розглянутий предмет чи явище, гіпотезу розв’язання проблеми.

Привітальна промова може бути присвячена ювілею особи, організації, зустрічі делегації, врученню нагороди, початку роботи конференції, пам'ятній даті. Головне завдання цієї мови – створити піднесений, святковий настрій, надихнути слухачів. Привітальна промова повинна бути емоційною. Оратору варто використовувати яскраві приклади, асоціації, засоби мовної виразності. Привітальна промова, як правило, має таку структуру:

- 1) звертання, слова вітання,
- 2) коротка характеристика події,
- 3) успіхи і досягнення, перспективи,
- 4) побажання.

На презентаціях, зборах виголошують торгову промову. Історія її виникнення пов’язана до закликів глашатаїв, що ходили по вулицях давніх Афін і повідомляли про продаж рабів, худоби, виробів. Відомі також старі жанри усної реклами Київської Русі – закликання, вигуки, гострослів’я. У них як засіб залучення уваги використовувалися римування і мовна гра. Серед вуличних торговельників – балакунів у містах особливо виділялися продавці газет і книг. Цікаво, що у наш час усна торгова реклама

повертається. На вулицях сучасних населених пунктів все частіше звучать голоси людей, що розхвалюють товар, закликаючи покупців.

Мета торгової промови – спрямований вплив на увагу, пам'ять, емоції, пізнання, систему мотивів слухачів. Ця мета обумовлює зміст і мову рекламного тексту. У ньому яскравими словами, наочно повинні характеризуватися 2-3 найважливіші якості товару чи послуги, підкреслюватися унікальні риси, переваги, які вони дають споживачу. Доцільно говорити про результат, наводити аргументи, постійно повторюючи основні з них. Висловлення повинне бути побудоване у формі доброзичливої поради. Не можна «нав'язувати» щось аудиторії і лестити собі, поширюючи торгову інформацію про продукцію свого підприємства.

Тема 7. Ділова комунікація: сутність і зміст

Зміст заняття

- 7.1. Підходи до розуміння сутності ділової комунікації.
- 7.2. Цілі і функції комунікації в організації.
- 7.3. Внутрішні та зовнішні комунікації організації.

7.1. Підходи до розуміння сутності ділової комунікації

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, потрібно оцінювати дії з 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 називається управлінням. Усе це показує, що управління неминуче супроводжує діяльність людини. І всяка діяльність людини потребує управління. Завдяки управлінню виявляється можливою ця діяльність.

Таким чином, управління – це вид діяльності людини, що виник в її структурі у міру її оформлення у свідому діяльність по виробництву 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 і у свідомості кожного працівника фірми. Якщо поставлена менеджером мета відбиває співпадаючі інтереси усіх або, то мета є інтегруючим чинником, об'єднує людей, примушує їх шукати раціональні варіанти здійснення спільної діяльності, загального руху до отримання того результату, який відповідає розумінню мети. Узгодження – це також досягнення інтеграції, гармонійності взаємодії працівників в здійсненні своєї діяльності. Узгодження – це забезпечення взаємододаткової, взаємоприйнятності. Результат управління теж має інтеграційне значення, тому що він показує, що дає узгодженість діяльності, наскільки можливе отримання загального результату при цьому варіанті інтеграції діяльності.

Одним з найважливіших чинників інтеграції управління є комунікація. Комунікація – це спілкування людей в процесі їх спільної діяльності, це обмін ідеями, думками, почуттями, обмін інформацією. Без комунікації неможливе існування ніякої організованої групи людей. Комунікація – цей 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 що і виступає основною функцією комунікації. Без комунікації неможливе і управління, тому що воно, з одного боку спирається на існуючі форми комунікації, що склалися, з іншого – формує ті форми комунікації, які полегшують як спільну діяльність, так і само управління. Ділова комунікація – процес взаємозв'язку і взаємодії, в якому відбувається

обмін діяльністю, інформацією і досвідом, що передбачає досягнення певного результату, вирішення конкретної проблеми або реалізацію певної мети. Ще прагматичний Дж. Рокфеллер, прекрасно розуміючи значення 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.

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

Ділова комунікація передбачає реалізацію таких умов:

- 1) обов'язковість контактів всіх учасників спілкування незалежно від їхніх політичних симпатій і антипатій;
- 2) предметно-цільовий зміст комунікації;
- 3) дотримання формально-рольових принципів взаємодії;
- 4) взаємозалежність всіх учасників ділової комунікації в досягненні кінцевого результату;
- 5) комунікативний контроль учасників взаємодії, в тому числі високий (гра, маніпулювання, камуфляж).

Ділова комунікація реалізується в трьох основних комунікативних формах: монологічного, діалогічного і полілогічного.

У монологічній формі комунікації переважають комунікативні дії: висловлювання особистості як суб'єкта – організатора процесу слухання у інших суб'єктів – учасників спілкування.

У діалогічній формі комунікації суб'єкти взаємодіють і, як правило, взаємно активні.

У полілогічній формі комунікації має місце багатостороннє спілкування, яке, найчастіше, носить характер своєрідної боротьби за оволодіння комунікативної ініціативою і пов'язане з прагненням до максимально ефективної її реалізації.

Тобто, по суті, комунікація може носити внутрішньоособистісний характер («внутрішній діалог») і міжособистісний характер («особистість – особистість»; «особистість – група»; міжгрупова комунікація; все перераховане вище в рамках різних культурних груп).

Загальновідомо, що ділова комунікація є складним і багатогранним процесом, який має об'єктивні і суб'єктивні сторони та характеризується різними вербальними і невербальними параметрами. Від звичайної комунікації ділова відрізняється, в першу чергу, чіткої детермінованістю і регламентацією, оскільки спрямована на вирішення певного завдання. Дана регламентація здійснюється за допомогою ділової етики, ділової риторики, деяких стандартів корпоративної культури і т.д.

7.2. Цілі і функції комунікації в організації

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

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 з виявленням об'єктивних організаційних форм комунікації, умов її оптимальної реалізації в межах 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, в тому числі і ті, які 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.

Взаємодіючи один з одним, включаючись у процес спілкування, люди зазвичай переслідують конкретні цілі. До *основних цілей комунікації* зазвичай відносяться:

- забезпечення ефективного обміну інформацією (прийом і передача) між суб'єктами і об'єктами управління;
- удосконалення міжособових відносин в процесі обміну інформацією,
- створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими працівниками і групами і координації завдань і дій;
- регулювання і раціоналізація інформаційних потоків в рамках організації та 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.

Комунікації в організації або групі виконують низку важливих **функцій**:

1) інформативну функцію – передачу відомостей, надання необхідної інформації для прийняття рішень;

2) мотиваційну функцію – спонукає працівників до кращого виконання завдань, використовуючи переконання, навіювання, прохання,

накази і т.д.;

3) контрольну функцію – відстеження поведінки співробітників різними способами на основі ієрархії у формальній співвідповідності;

4) експресивну функцію – сприяє емоційному вираженню почуттів, переживань, ставлення до того що відбувається і дозволяє задовольняти соціальні потреби.

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 боку, 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, компонент його управлінської діяльності.

Хоча комунікація має широке застосування в усіх областях 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 врахувати, що керівник займається цим, щоб реалізувати свої 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 комунікації єднальним процесом.

У діяльності керівника комунікація відіграє значущу і, при цьому, специфічну роль. Ця особливість полягає в тому, що будучи істотною сама по собі, комунікативна функція входить до сукупності інших управлінських функцій, є засобом їх реалізації і взаємної координації. Таким чином,

комунікативна функція, разом з іншими (наприклад, функція ухвалення рішення) є елемент «єднального або інтегративного процесу» в організації.

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

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

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 оточенням). Критерій оптимальності в даному випадку те, наскільки наявна мережа сприяє досягненню загальних організаційних цілей.

Комунікативна функція в організації специфічна і включає ряд засадничих установок, таких як:

- розкриття суті і визначення особливостей комунікативної функції;
- розгляд і аналіз типів і видів комунікацій в організаційних системах;
- характеристика різноманітних форм реалізації комунікативної функції в організації;
- встановлення структурних елементів і ключових етапів комунікативного процесу;
- виявлення і вирішення типових проблем і помилок (так званих «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.

Ділова комунікація включає передачу і прийом важливої інформації, сприйняття її усіма сторонами. Головна особливість ділової комунікації полягає в значущості партнера в спілкуванні. Тут це особа, діловий суб'єкт.

Дуже важливим є взаєморозуміння людей, оскільки воно забезпечує ефективний результат взаємодії, що і визначає ефективність співпраці.

7.3. Внутрішні та зовнішні комунікації організації

Комунікація – складний, багатoelementний процес, що включає немало різноманітних *видів*. До основних з них прийнято відносити комунікації:

1. Внутрішні і зовнішні.

Зовнішні комунікації розповсюджуються за межі організації, тобто комунікатор або одержувач повідомлення знаходиться за межами структури.

Прикладами зовнішньої комунікації можуть служити пресреліз, що посилається організацією в ЗМІ, публічні виступи її представника на пресконференції, видання інформаційного бюлетеня для широкої аудиторії, дні відкритих дверей і тому подібне

Для професійної організації зовнішніх комунікацій необхідне знання, як зовнішнього середовища, так і особливостей комунікативного процесу.

Внутрішні комунікації здійснюються у межах самої організації. У даному випадку і комунікатор, і одержувач повідомлення знаходяться усередині структури.

До внутрішніх комунікацій, наприклад, відносяться корпоративна газета (інформаційний листок для співробітників), збори, внутрішнє радіо, дошка оголошень і так далі.

На вибір і побудову оптимальних внутрішніх комунікацій визначальний вплив робить призначення організації – її мети, завдання, статус, масштаб і напрям діяльності.

2. Горизонтальні і вертикальні.

Залежно від структури управління, прийнятої в організації, і статусу комунікаторів комунікації діляться на горизонтальних і вертикальних.

Горизонтальні – комунікації між особами однакового статусу або рівня в соціальній ієрархії. Наприклад, між заступниками голови компанії, членами ради директорів фірми. Значення горизонтальних комунікацій в компаніях тим вище, чим вище ступінь децентралізації управління колективами.

Вертикальні – комунікації між людьми, що стоять на різних сходинках соціальної ієрархії (посадовою, віковою, майновою і тому подібне). Наприклад, між шефом і співробітниками.

3. Міжособові, групові і масові.

Міжособова комунікація припускає безпосередній контакт людей – лицем до лица, тет-а-тет. Тут можлива відома психологічна близькість партнерів, наявність співчуття, розуміння і співпереживання.

У міжособовій комунікації можна виділити три взаємозв'язані сторони: комунікативну (у вузькому сенсі слова «комунікація»), перцептивну і інтерактивну.

Групова комунікація. Про неї говорять, як правило, в тих випадках, коли має місце спілкування в малих групах (від 3 до 20 чоловік). У груповій комунікації діють всі закономірності, властиві міжособовій комунікації. Разом з тим, виявляються і специфічні для даного типу комунікацій особливості.

Масова комунікація – процес розповсюдження інформації і її впливу на суспільство за допомогою друку, телебачення, радіо, кіно і так далі, внаслідок чого повідомлення поступає відразу до великих мас людей.

Основні функції масової комунікації:

- інформування про події, що відбуваються;
- допомога суспільству в рішенні його проблем;
- передача знань про суспільство від одного покоління до іншого (так звана соціалізація і навчання);

4. Вербальну, візуальну, перформансну, міфологічну, художню і масмедійну.

Результативність вербальної комунікації багато в чому визначається тим, наскільки комунікатор володіє ораторським мистецтвом, а також його особовими характеристиками. Володіння мовою сьогодні – найважливіша професійна складова людини. Саме тому PR-спеціалісти приділяють масу часу підготовці статей, пресрелізів, написанню мов. Разом з тим слід

пам'ятати, що мова йде саме про вербальну комунікацію, а не про передачу тексту, яка можлива як через вербальний, так і через невербальний канали. Цінність візуального каналу в паблік рілейшнз дуже висока. Досить згадати, що за допомогою його передається до 70% інформації.

Якщо вербальна комунікація для передачі повідомлення застосовує вербальний канал, візуальна – візуальний канал, то перформанс розташовує своє повідомлення в просторі. У перформансній комунікації використовується така важлива складова життя будь-якого суспільства, як ритуали. Одночасно із значеннями, що деколи загубилися в століттях, вони несуть в собі чіткі комунікативні вказівки. До перформансного ряду можна віднести: військові паради; процеси інавгурації; дипломатичні протоколи; етикет; конференції, презентації і інші форми PR.

Міфологічні комунікації представляють значущий інтерес для паблік рілейшнз. Він обумовлений такими складовими даного виду комунікації:

- впливаючи на аудиторію з включенням до складу тексту міфів, він дозволяє активізувати не усвідомлювані явно інформаційні елементи;
- подібні елементи аудиторія не може відкинути як унаслідок їх неусвідомлення, так і унаслідок незаперечення із-за автономності їх існування, не залежної від ділової людини;
- третя складова міфу – його відносна простота. Давно відомо, що спрощений варіант представлення ситуації має більше шансів бути прийнятим аудиторією, оскільки легко захоплює її.

Фахівці в галузі комунікацій відзначають, що масмедіа на відміну від літератури і культури породжують тексти «сьогоднішнього дня», що мають достатньо короткий життєвий цикл. Це пов'язано з особливістю їх функціонування: тексти масмедіа як би витісняють один одного. Звертає на себе увагу наступний факт: інформація про те, що буде завтра, сприймається з великим інтересом і вважається за важливішу, ніж те, що відбувається сьогодні.

Навпаки, художня комунікація, як правило, породжує зв'язані, але не конкуруючі в тому числі альтернативні тексти. У процесі художньої комунікації можуть одночасно існувати і передаватися одні і ті ж тексти в різноманітній «упаковці». А у сфері масмедіа тексти одного вигляду взаємовиключаються.

Тема 8. Форми ділової комунікації в комунікативному менеджменті

Зміст заняття

- 8.1. Класифікація форм ділової комунікації.
- 8.2. Діалог і дискусія як найбільш загальна форма ділових комунікацій. Різновиди діалогу.
- 8.3. Ділові переговори як основна форма ділової комунікації.

8.1. Класифікація форм ділової комунікації

Загальноприйнятими формами ділових комунікацій є ділова розмова, нарада, переговори, публічне мовлення, конференція, дебати з опонентом, ділове листування, розмова по телефону, різноманітні ділові зустрічі. Розвиток ринкових відносин в нашій країні, інтенсифікація всіх форм підприємницької комунікації породжують необхідність швидкого і безперешкодного поширення ділової інформації, а отже, і вдосконалення традиційних і введення нових, інноваційних форм ділового спілкування, таких як презентації, прес-конференції, зборів акціонерів, ярмарки нових товарів та ін.

У традиційних жанрах ділової комунікації (публічні промови, інтерв'ю, коментар, консультація) в нових умовах реалізуються комунікативні стратегії фірм або ділових партнерів, які вимагають не тільки вміння самопрезентації, а й уміння пропаганди філософії компанії, організаційних цінностей, корпоративної культури, а також знань споживчого ринку, фінансового ринку, контактних аудиторій, структур влади і т.п. Багатоцільовий характер цих жанрів виробляє особливі комунікативні стратегії, технології, процедури та операції.

Специфічними жанрами ділової комунікації можна вважати суперечку, дискусію, полеміку, дебати, дебати, які часто є складовими таких форм ділового спілкування, як наради, збори, конференції, а можуть мати і самостійне значення.

Особливості кожної форми ділової комунікації включають такі критерії: мета проведення (навіщо?); Контингент учасників (хто? З ким? Для кого?); Регламент (як довго?); Комунікативні засоби реалізації намірів (як?); Організація просторового середовища (де ?); очікуваний результат (який? що на виході?).

У різноманітних формах ділової комунікації реалізується стратегія фірм, пропагується їхня місія, організаційні цінності, корпоративна культура з урахуванням особливостей споживчого ринку, контактних аудиторій, владних структур тощо

При використанні будь-якої форми комунікації важливо враховувати, що всі вони передбачають не тільки *передачу* інформації, а й її правильне сприйняття, *розуміння*. Який би спосіб контактів ні вибрав суб'єкт спілкування – бесіду, лист або електронну пошту, просто спробував щось повідомити або розпорядитися – він повинен бути впевнений, що одержувач повідомлення його зрозуміє.

Ділова розмова – найпоширеніший ситуативний контактний метод. Мета – обмін інформацією з конкретного питання. діловій розмові варіюються ясно осмислені цілі, інтуїтивні резони і несвідомі мотиви. На відміну від бесіди розмова являє собою форму ситуаційного контакту. Мета такої комунікації - обмін інформацією з конкретного питання. Учасників, як мінімум, двоє, регламент залежить від ступеня важливості предмета і від можливості учасників розмови. Комунікативні засоби, як правило, типові для будь бесіди: обмін репліками, питаннями і відповідями, думками та оцінками.

Ситуаційний контакт зазвичай включає наступні елементи: звернення; запит (питання, затребування інформації або опис ситуації); відповідь

(подання інформації або опис ситуації); узгодження дій (взаємодія); очікуваний результат (спільні акції, домовленості, рішення).

Для досягнення очікуваного результату необхідно, щоб всі компоненти розмови були обгрунтовані і мотивовані, а просторова середу організована таким чином, щоб не було зовнішніх перешкод і при необхідності була збережена конфіденційність (без свідків). Ефективність розмови, як і всіх комунікативних ділових жанрів, може залежати не тільки від компетентності його учасників, але і від манери триматися, рухатися, мовної культури, вміння слухати, самоврядування, здатності «вести свою лінію», формулювати своє власне судження, обгрунтовувати заперечення та пр. «Живе слово і вчить, і вправляє. Протині моїм поглядам судження не ображають мене, а тільки збуджують і дають поштовх розумовою силам »(Монтень).

«Хочеш бути розумним, навчися розумно запитувати, уважно слухати, спокійно відповідати і переставати говорити, коли нічого більше сказати» (І. Лафатер, швейцарський мислитель XVIII ст.).

Ділова бесіда є своєрідною психологічною п'єсою, що включає монологи і діалоги, певний набір ролей, що розігрується в рамках конкретного часу. Основна мета ділової розмови – обмін інформацією. Залежно від предметного змісту розрізняють ділові бесіди такого змісту: найм і звільнення персоналу, «доручення виробничого завдання», аналіз і вирішення конфліктних ситуацій, впровадження новацій, трудова і виробнича дисципліна, поліпшення психологічного клімату в колективі. Ділова бесіда складається з п'яти фаз: початок бесіди, передача інформації, аргументування, спростування доказів співрозмовника, прийняття рішень.

До основних умов будь-якої ділової бесіди можна віднести такі: початок інноваційних заходів і процесів; контроль і координування вже початих заходів, акцій; обмін інформацією; взаємне спілкування працівників однієї організації, міжособистісні та ділові контакти; підтримання ділових контактів з партнерами в зовнішньому середовищі; пошуки, висунення і

оперативна розробка нових ідей і задумів; стимулювання руху ділової думки в нових напрямках.

Як правило, ділові бесіди плануються заздалегідь. У процесі підготовки визначається предмет бесіди, коло питань, який доцільно обговорити, основні наміри, які необхідно здійснити. При проведенні бесід часто використовуються різноманітні документи та матеріали, їх потрібно підготувати заздалегідь. Особливу увагу слід приділити відпрацюванню ходу бесіди:

- продумати питання, які необхідно задати співрозмовнику;
- визначити бажаний кінцевий результат;
- встановити регламент і місце проведення бесіди;
- визначити її стратегію і тактику.

З іншого боку, не можна перебивати співрозмовника; негативно оцінювати його висловлювання; підкреслювати різницю між собою і партнером; різко прискорювати темп бесіди; вторгтися в особисту зону партнера; намагатися обговорювати питання, не звертаючи уваги на психічний стан партнера в момент співбесіди.

Правильне проведення ділових бесід сприяє приросту продуктивності праці на 20- 30%. Деякі фірми за кордоном мають у своїх штатах фахівців-беседчиків, ідеально володіють мистецтвом ділової бесіди.

Важливою частиною бесіди є її початок. Ініціатору бесіди потрібно виробити правильне і коректне ставлення до співрозмовника, так як початок бесіди – це «міст» між партнерами по діловій комунікації. Завдання першої фази бесіди: встановлення контакту зі співрозмовником; створення приємної атмосфери для бесіди; залучення уваги до предмету співбесіди; пробудження інтересу до бесіди; перехоплення ініціативи (у разі необхідності).

Ділова бесіда по телефону – найшвидший діловий контакт, телефон є одним з найефективніших засобів економії часу і одночасно найпоширенішим «поглиначем» часу.

Значення телефонного спілкування важко переоцінити, оскільки це найпростіший спосіб встановлення контакту; телекси, телетайпи, факси лише доповнюють його. Уміння ділових людей вести телефонну комунікацію впливає на їх особистий авторитет і на реноме фірми, організації, яку вони представляють.

У цьому зв'язку потрібно не тільки уміти вести коротку розмову, але і миттєво перебудовуватися, мобільно реагуючи на різних партнерів і різні теми.

Навичка лаконічного співбесіди набувається з часом, у міру повторення розмов у жорсткому регламенті.

Крім плану, учасник телефонної розмови повинен знати, які документи для розмови йому будуть потрібні (картотека клієнтури, огляд, проспекти, звіт, акти, кореспонденція та ін.).

При необхідності потрібно підготувати все для запису інформації. План бесіди по телефону визначається кількістю часу, відведеного на розмову, і складається з етапів: взаємне представлення; введення співрозмовника в проблему; обговорення проблеми, ситуації; заключне резюме.

Ділова нарада – це загальноприйнята форма ділового спілкування з обговорення виробничих питань і проблем, що вимагають колективного осмислення і вирішення.

Типи нарад можна класифікувати в залежності від управлінських функцій: наради з планування, по мотивації праці, з внутрішньофірмової організації, з контролю за діяльністю працівників, специфічні для організації наради.

При підготовці наради необхідно визначити: мета наради – опис очікуваного результату, потрібного рішення, бажаного результату; предмет обговорення – тема наради, яка повинна бути актуальною, конкретно сформульованою і представляє інтерес для учасників наради.

Коли учасники наради поінформовані заздалегідь про предмет обговорення, тоді вони можуть не тільки попередньо ознайомитися з

матеріалами, але і продумати конструктивні пропозиції щодо вирішення проблем. У тих випадках, коли люди не поінформовані, на нарадах висловлюють думки, нерідко провокують дискусію і не сприяють прийняттю ефективного вирішення. Доцільно проводити ділові наради в певний день тижня (за винятком позапланових, екстрених засідань), в кінці робочого дня або в другій його половині.

Тривалість наради не повинна перевищувати півтора-двох годин.

Керівнику ділової наради важливо почати його вчасно; повідомити про регламент; узгодити правила роботи, уточнити порядок денний; призначити відповідального за регламент і протокол; попередити про «зняття» виступів не по суті питання, наприклад, емоційні оцінки людей і подій, суб'єктивні думки замість конструктивних пропозицій, повідомлень тощо; якщо використовується критика, вимагати її конструктивності: називати конкретні факти і їх причини, не переходити на особистості, а висловлюватися з приводу дій і помилок, пропонувати шляхи вирішення проблеми, усунення прорахунків, недоліків; чітко вести нараду до намічених цілей, для цього забезпечити віддачу від кожного учасника і додати конструктивний характер обговоренню в цілому; регулювати спрямованість і діловитість виступів, не допускати затягування виступів, стимулюючи конкретність, змістовний аналіз, реальні пропозиції, рішення, ідеї; дотримуватися коректності дискусії; використовувати різноманітні прийоми для активізації уваги учасників наради; підбиваючи підсумки наради, узагальнити все сказане, сформулювати висновки, визначити завдання на майбутнє; завершити точно в призначений час. Після наради необхідно спрямувати зусилля на виконання прийнятих рішень: проаналізувати хід і результати.

Пресконференція – захід, спрямований на інформаційну і рекламну підтримку іміджу організації. Цей вид ділових контактів багато в чому забезпечує ефективність взаємодії із зовнішнім середовищем.

Пресконференцію ніколи не слід збирати тільки для того, щоб оприлюднити документ або інформацію, яку з таким же успіхом можна

передати за допомогою прес- релізу. Ініціаторами пресконференцій зазвичай виступають органи влади, організації, «важливі» персони, але вони можуть проводитися і з ініціативи самих журналістів, зацікавлених у професійних коментарях тих чи інших подій. Таким чином, для пресконференції характерна інформаційно-управлінська спрямованість, тобто уявлення точки зору фірми (організації) на деяку суспільно значиму проблему в контексті стратегічної комунікативної політики, а також для підтримки іміджевих і рекламних цілей.

Для того, щоб відчувати себе впевненіше на пресконференції, важливо не тільки проінформувати пресу про підготовлювану конференцію, але й вступити в контакт з журналістами, познайомитися з ними ближче. Слід бути доступними для преси, дати знати, що ви готові для контакту; заохочувати пресу задавати вам запитання.

Відповіді слід готувати різні, як можна відвертіше і повніше. Вони можуть носити попередній, гіпотетичний характер; в тих випадках, коли мова йде про конфіденційну інформацію, варіантом відповіді може бути заява, що в даний час немає даних, щоб відповісти на питання, але що в самий найближчий час відповідальні особи зв'яжуться з репортером, задавши це питання, і дадуть відповідь на нього. Такі ситуації потрібно передбачати і заздалегідь до них готуватися і, якщо є обіцянка відповісти пізніше – потрібно потім його обов'язково виконати; небажано при відповідях на питання використовувати фрази типу «без коментарів», слід мати відповідь на будь-який випадок; продумати всі терміни та їх адекватну інтерпретацію, не використовувати у відповідях жаргонні, арготичні слова і вирази. Можна розіграти потенційну пресконференцію в ролях, з участю в ній юридичних і технічних експертів, які оцінять повідомлення та відповіді на запитання з професійної та комунікативної точок зору. Такі репетиції надають впевненість у спілкуванні.

Пресконференцію рекомендується проводити в спеціальному приміщенні: у кімнаті для зустрічей, засідань, нарад, але не в чиєму-небудь

офісі або у великій актовій залі, де всі будуть дивитися в спину один одному або розбредуться по всьому величезному приміщенню, що створить незручності для комунікації. Для виступаючих повинні бути підготовлені картки з іменами і прізвищами, написаними так, щоб їх можна було прочитати. Фахівці рекомендують проводити пресконференцію протягом 60 хвилин, не більше. Її тривалість повинна бути оголошена заздалегідь – щоб журналісти знали, скільки у них буде часу для питань і як довго вони будуть зайняті. Незадовго до завершення конференції слід оповістити про це аудиторію, оголосивши, що наступне питання буде останнім.

8.2. Діалог і дискусія як найбільш загальна форма ділових комунікацій. Різновиди діалогу

Діалог як вид красномовства має давнє історичне коріння. Неперевершеним майстром діалогічного ораторства був Сократ. Наступник відомого філософа Платон розробив та удосконалив методи ведення таких різновидів діалогічного мовлення, як бесіда, полеміка і диспут, що широко практикував його вчитель. Сократ, як можна судити за свідченням Платона, розглядав діалог як питально-відповідний метод пошуку істини, у якому беруть участь, принаймні, дві людини, одна з яких ставить запитання і, по суті справи, керує діалогом, а інша відповідає на них. Шляхом систематичної постановки запитань можна в остаточному підсумку прийти або до вирішення питання або ж максимально зблизити позиції учасників діалогу. От чому мистецтво цілеспрямованої постановки питань із таким розрахунком, щоб привести співрозмовника до протиріччя з раніше висловленими припущеннями, Сократ називав маевтикою, або “мистецтвом сповитухи”, тому що маевтика допомагає народженню істини. При цьому мова не йде про те, щоб виставити опонента в невігідному світлі й перемогти в суперечці, а в прагненні спільними зусиллями знайти істину. Такий метод пошуку істини зробив стимулювальний вплив не стільки на традиційну риторіку, скільки на розробку відповідного стилю аргументації, на який ми

натрапляємо і сьогодні. Наприклад, у судових діалогах обвинувачувача й адвоката; у процесі активізації навчання в навчальних закладах, коли учні (студенти, слухачі) не просто пасивно сприймають знання, а й через діалог з викладачем. Плідним діалог виявляється і під час проведення різних дискусій і диспутів.

Діалог – це двосторонній обмін інформацією між двома людьми, людиною та ЕОМ у вигляді питань та відповідей. Діалог – це специфічна форма аргументації, найбільш наближена до реальної практики спілкування, полеміки, суперечки між людьми.

Передумови для виникнення діалогу: наявний чи прихований намір хоча б одного мовця повідомити про щось іншому, цілеспрямованість, обізнаність обох учасників комунікації з темою розмови, а також знання і дотримання правил ведення такої бесіди.

Для того, щоб досягти своєї мети, кожний із співрозмовників реалізує свій намір, спонукаючи партнера до конкретних мовленнєвих дій. При цьому повідомлення будують лаконічні й зрозумілі, відповідно до теми розмови, подаючи їх невеликими порціями й послідовно.

Діалог складається із взаємопов'язаних реплік співрозмовників, що в писемній мові можуть супроводжуватися словами автора, але в усному мовленні вони не обов'язкові, оскільки із ситуації спілкування зрозуміло, кому належить пряма мова. Зв'язок висловлювань двох партнерів комунікації виявляється в інтонації, у логіці побудови діалогу, залежності структури і змісту репліки-відповіді від попередньої репліки. Діалог – це також мовленнєвий акт, у якому такі види мовленнєвої діяльності, як говоріння і слухання нерозривні між собою й послідовно змінюють один одного в процесі спілкування двох осіб. Реалізації діалогічної мови сприяють обставини, у яких вона проходить, інтонація, міміка, жести. Тому нерідко в діалогах використовують неповні та незакінчені речення.

Структура діалогу: 1) встановлення зорово-мовленнєвого контакту із співрозмовником; 2) початок розмови; 3) розвиток теми (спіралевидна схема

«реакція співрозмовника + репліка-відповідь»); 3) закінчення комунікативного акту.

Основні види діалогічного (еристичного) красномовства: бесіда, інтерв'ю, суперечка, дискусія, полеміка, диспут, дебати тощо.

Бесіда – це форма спілкування з метою обміну думками, інформацією, почуттями тощо. Вона сприяє також активізації зусиль партнерів для забезпечення співробітництва та впливу одне на одного. Орієнтовно можна назвати такі функції бесіди: обмін інформацією, формування перспективних заходів і процесів; контроль і координація вже розпочатих дій; взаємне спілкування людей під час виконання виробничих завдань; підтримка ділових контактів на рівні виробничих підрозділів, регіонів, держав; пошук, висунення і оперативна розробка робочих ідей, стимулювання людської думки в певному напрямі; розв'язання етичних проблем, що виникли в якійсь ситуації, та ін.

Кожна бесіда – це новий акт, творчий процес, тому не існує загальних рецептів, які б забезпечували її високу ефективність в усіх випадках. Залежно від кількості учасників бесіди поділяються на індивідуальні та групові.

Індивідуальна бесіда – це діалог двох співучасників, які є значущими одне для одного і прагнуть (обоє або один) досягти певної мети. Індивідуальна бесіда стає такою формою, яка сприяє зближенню поглядів співрозмовників, встановленню між ними контакту, довіри і взаєморозуміння. Відомо, що людина один на один поводить себе інакше, ніж в оточенні багатьох людей. Річ у тому, що в присутності інших вона використовує різні ролі, хоче здаватись цікавішою, привабливішою, зберегти почуття власної гідності. Тому нерідко тільки віч-на-віч зустрівшись з людиною, можна визначити її позицію і знайти пояснення її діям. Людина, знаючи і пам'ятаючи про це, завжди намагатиметься надавати право партнерові зі спілкування залишатися самим собою. Вона не маніпулюватиме іншим, а вестиме власну партію і даватиме змогу це робити іншому, тобто

«партитуру спілкування» співрозмовники розроблюють спільно. Це визначатиме характер бесіди та її результат.

Інтерв'ю – це бесіда, вибудована за певним планом через безпосередній контакт інтерв'юера з респондентом з обов'язковою фіксацією відповідей.

Суперечка – це характеристика процесу обговорення проблеми, спосіб її колективного дослідження, за яким кожна зі сторін, аргументуючи (відстоюючи) і спростовуючи (опонуючи) думку співрозмовника (супротивника), претендує на монопольне встановлення істини. У процесі ведення суперечки в явному чи прихованому вигляді виявляється деяке протиріччя, що дає змогу сформулювати проблему. У процесі колективного обговорення або відбувається розв'язання проблеми, або кожна із протиборчих сторін залишається при своїй думці.

Під **дискусією**, звичайно, мається на увазі публічне обговорення яких-небудь проблем, спірних питань. Практика показує, що дискусія може вестися з різною гостротою протиборства. Це можуть бути диспут, дебати, полеміка, суперечка. У будь-якому випадку для ведення дискусії, як мінімум, необхідно мати два різних погляди, два різних підходи до вирішення відповідного питання або розв'язання тієї чи іншої проблеми. Хоча реально їх, як правило, буває значно більше. Власне кажучи, кожний з учасників дискусії часто має свою точку зору, свій погляд на розв'язання проблеми.

Полеміка (від грецького, що означає ворожий, войовничий) – це також суперечка, але суперечка, що призводить до конфронтації й боротьби принципово протилежних думок і підходів до розв'язання визначених проблем. Проте якщо для дискусії головним є пошук істини шляхом вдалої постановки і зіставлення аргументів і контраргументів, то для полеміки головне – це досягнення перемоги шляхом зіткнення різних поглядів, утвердження власного погляду, хоч і на шкоду істині. У дискусії протилежні сторони називаються опонентами, у полеміці – супротивниками, суперниками, конкурентами. У дискусії опоненти шукають істину, компроміс, консенсус, угоду, злагоду; у полеміці – утвердження власного

погляду, перемогу своєї позиції. Дискусія ведеться за певними правилами і за згодою її учасників. Тема дискусії формулюється заздалегідь або до початку дискусії. Учасники її по чергову висловлюють свої положення, думки, спростування, у результаті чого дискусія набуває логічного, зв'язного характеру. Мовні засоби дискутування мають бути прийнятними для всіх учасників дискусії, толерантними. Використання непередбачуваних засобів осуджується і може зупинити дискусію без висновків і завершення її. Натомість полеміка не дотримується таких правил. У ній перемагає ініціатива суперників, ситуативність спілкування, непередбачувані й раптово знайдені «під руку» засоби не завжди переконливої, але наполегливої і напористої аргументації.

Диспут (з латинської *disputo* – розмірковувати, сперечатися) – це зіткнення ідей, думок, поглядів, це ухвалення рішення на основі порівняння аргументації сторін. Аргументацією та логічними побудовами з неї доводиться істинність певної позиції, а рішення ухвалюється на основі найаргументованішої і відповідно істинної позиції.

Дебати – це рольові інтелектуальні змагання, у яких одна сторона аргументовано доводить певну тезу, а інша – опонує їй. Дебати не передбачають вироблення єдиної пропозиції, а дають змогу кожному розглянути проблему з різних сторін та зробити свої власні висновки.

Дебати стимулюють:

- розвиток критичного мислення – уміння аналізувати, виявляти сильні та слабкі сторони тих чи інших тез, виробляти оптимальне рішення з урахуванням наявних ресурсів;

- розвиток структурного мислення – виховують уміння структурно викладати свої думки, будувати логічні схеми та виявляти в них суперечності;

- розвиток риторичних навичок – сприяють оволодінню усним мовленням та мистецтвом переконання, розвивають уміння тримати себе перед аудиторією.

Дебати дають змогу поглиблювати і систематизувати нові знання з права, культури, релігії, філософії, політики та інших сфер суспільного життя; опрацювати нові технології пошуку інформації та сприяють виробленню системного та об'ємного бачення тієї чи іншої проблеми; виховують уміння працювати в колективі, толерантно ставитись до протилежних думок, виховують повагу до людей та їх поглядів і переконань.

8.3. Ділові переговори як основна форма ділової комунікації

Ділові переговори – специфічний вид ділової комунікації, що має свої правила і закономірності, що використовує спільний аналіз проблем. Ділові переговори – інструмент як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій. Виділяють два підходи до переговорів: конфронтаційний і партнерський. Конфронтаційний підхід – це протистояння сторін, своєрідне поле битви, тобто кожна зі сторін впевнена, що метою переговорів є перемога, а відмова від повної перемоги означає поразку. Партнерський підхід реалізується на основі спільного з партнером аналізу проблем і пошуку взаємоприйняттого рішення, при якому у виграші виявляються обидва учасники. Мета переговорів може складатися в налагодженні зв'язків, прийнятті рішень, укладанні різних договорів, координації спільних умов, узгодження заходів. Стратегічна мета переговорів – знайти взаємоприйнятне рішення, уникаючи крайньої форми появи конфлікту.

Можна розглядати два рівня аналізу предмету переговорів: конкретний і абстрактний. На конкретному (змістовному) рівні аналізу предметом переговорів виступають певні об'єкти, що представляють взаємний інтерес (фінансові інвестиції, підвищення заробітної плати, домовленості про спільну діяльність і т.д.). Взагалі будь-яке бажання, яке повинно бути задоволено, може з'являтися для людей приводом, принаймні, потенційним, для переговорів. На абстрактному рівні предметом переговорів є інтереси, потреби, претензії, претензії сторін.

Мета переговорів – укласти угоду з якогось питання. Іншими словами, це прийняття взаємовигідного рішення, найбільш прийняттого в даній ситуації.

За стіл переговорів сторони зазвичай наводять такі причини та умови:

1. Є обопільне бажання знайти взаємовигідне рішення проблеми.
2. Немає ясної і чіткої регламентації для вирішення виниклих проблем.
3. Сторони усвідомлюють, що будь-які односторонні дії стають неприйнятними або неможливими.

4. Володіння ефективними техніками міжособистісної комунікації.
5. Вміння контролювати свій емоційний стан і вміння визначати емоційний стан опонента.

6. Вміння зберігати впевненість і спокій в будь-якій ситуації.

Проведення переговорів – складний багатоетапний процес. Необхідно враховувати специфіку та структуру кожного етапу.

1. Підготовчий (докомунікативний) етап.
2. Дискусійний (комунікативний) етап.
3. Рефлексивний (посткомунікативний) етап.

А тепер розглянемо всі ці етапи більш докладно, розклавши на складові:

1. Всебічний аналіз проблеми, збір інформації. Визначення мети і завдань участі вашого боку в переговорах.

2. Представлення сторін одна одній. Розміщення делегацій в просторовій середовищі.

3. Аналіз ефективності проведеної підготовки та результатів досягнутих домовленостей.

4. Створення системи аргументації, вироблення варіантів рішень.

5. Виклад проблем і цілей, уточнення позицій сторін.

6. Складання проєкту підсумкових документів.

7. Дискусійне обговорення, узгодження інтересів.

8. Організаційні питання проведення переговорів (місце зустрічі, склад

делегатії, фінансове забезпечення і т.д.).

9. Підведення підсумків та прийняття рішень.

Переговори часто бувають потрібні для того, щоб здійснити перехід від конфлікту до ефективної взаємодії, для того щоб зробити надалі можливу співпрацю.

Переговори потрібні для того, щоб спільно з партнером, керівником або колегою обговорити проблему, що становить взаємний інтерес, і потім прийняти спільне узгоджене рішення, що усуває дану проблему. Тому найбільш часто переговори виконують регулюючу та координаційну функції і специфічну переговорну функцію.

Переговори також виконують функцію формування спільного групового свідомості учасників переговорів, так як потрібно усунення суперечностей, відображених і в свідомості учасників. Це єдина специфічна функція переговорів, всі інші функції, які виконують переговори, відповідають загальним функціям ділових комунікацій.

Наприклад, дуже важлива мотивуюча функція переговорів. Мається на увазі спонукання інших учасників до певних дій, яких намагаються досягти ініціатори переговорів і провідні їх. Від реалізації цієї функції багато в чому залежить ефективність тієї діяльності, яка з'явиться в результаті переговорів.

Успішно проведені переговори вирішують проблему, призводять до організаційного і особистого успіху, а переговори, що пройшли з використанням передових сучасних методик, роблять це найбільш ефективним чином.

Тема 9. Діловий етикет

Зміст заняття

- 9.1. Культура ділового спілкування.
- 9.2. Стандартні етикетні ситуації.
- 9.3. Етичні кодекси організацій.

9.1. Культура ділового спілкування

Під **культурою ділового спілкування** розуміють високу комунікативну культуру, тобто мистецтво говорити і слухати; уміння об'єктивно сприймати і правильно розуміти партнера; уміння будувати стосунки з будь-яким партнером, досягати ефективної взаємодії на основі взаємних інтересів.

Культура ділового спілкування є цілісною системою елементів, яка охоплює культуру мовлення, культуру почуттів, культуру поведінки, зовнішню культуру, етикет.

Культура спілкування та етика ділових відносин проявляється під час соціальної взаємодії – форми соціальних зв'язків, що реалізуються в обміні діяльністю, інформацією, досвідом, здібностями, вміннями, навичками та у взаємному впливі людей і соціальних спільнот. Головна особливість соціальної взаємодії полягає в тому, що вона є процесом впливу індивідів один на одного. Тобто, у процесі взаємодії відбувається вплив свідомості, інтересів, потреб, поведінських установок однієї людини на іншу та навпаки. Соціальні взаємодії за формами прояву є більш складними, ніж соціальні дії. До складу соціальних взаємодій входять окремі соціальні дії, статуси, ролі, відносини, символи тощо.

Сьогодні діловим людям досить часто доводиться бути в конфліктних ситуаціях, вийти з яких швидко, спираючись лише на загальноприйняті критерії добра, справедливості, істини, інколи буває дуже важко, а отже, усі ділові люди, зокрема й соціальні педагоги, повинні знати, що порушувати правила етики ділових відносин не можна, особливо сьогодні, коли розмиваються кордони і відбувається тісна взаємодія людей із партнерами інших країн, які мають свої культурні надбання, належать до різних конфесій тощо.

Діловий етикет – це порядок поведінки, встановлений у ділових взаємовідносинах, основою правил якого є: дотримання певної дистанції між працівниками різних ланок, чесність, уміння говорити «так-ні», не ображаючи партнера, не раничи його, толерантне ставлення до думок інших,

уміння визнавати свої помилки, бути самокритичним, уміння використовувати в суперечці аргументи, а не владу чи авторитет.

Діловий етикет передбачає найрізноманітніші ділові ситуації, в яких використовуються ті чи інші мовні одиниці, шаблони – типові висловлювання, закріплені національно-культурними ситуаціями між людьми різного віку, статі, соціального походження, різних конфесій.

Особливості ділового спілкування:

- наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- відповідність певним загальновизнаним і загальноприйнятим правилам;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань, досягнення певної мети, як правило, не виходячи за межі окресленого кола проблем;
- взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;
- значущість кожного партнера як особистості;
- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать їх внутрішній світ.

Спілкування та його культура – це творчість, яка веде до самовдосконалення, і водночас це цінність для кожної людини і для суспільства загалом. Від усвідомлення цього залежить успіх у взаємодії людей. Цінністю культура спілкування стає тоді, коли слугує задоволенню їх актуальних потреб у спільній діяльності та духовному розвитку.

Культуру спілкування визначають такі компоненти:

- комунікативні установки, які «включають» механізми спілкування;
- знання етичних норм спілкування, прийнятих у конкретному

суспільстві, психології спілкування (категорій, закономірностей, механізмів і психології сприйняття й розуміння одне одного);

- вміння застосовувати ці знання, враховуючи ситуацію, відповідно до норм моралі конкретного суспільства та загальнолюдських цінностей.

Тому формування культури спілкування залежить від того, наскільки людина засвоїла моральні принципи та норми і готова дотримуватись їх у своїй життєдіяльності.

Моральні норми і принципи – це певні вимоги та заборони, що регулюють діяльність, поведінку людей, їхні взаємовідносини та спілкування. Ці норми встановлюються в певному суспільстві на певному етапі його розвитку, вони є своєрідним взірцем поведінки та обов'язкові для дотримання.

Моральні принципи та норми регулюють процес спілкування людей, бо саме під час спілкування люди погоджують особисті та суспільні інтереси. Більше того, спілкування має відбуватися за цими моральними принципами та нормами. Проте, як зазначає В.Н. Шеломенцев, для індивідуального життя та поведінки людини вони є лише передумовою формування гуманістичних установок спілкування.

Гуманізація спілкування – це насамперед зростання потреби людини в такому спілкуванні. Воно передбачає здатність людини відчувати і співчувати, переживати і співпереживати, вміння розрізняти добро і зло, справедливість і несправедливість. Це вияв таких її якостей, як милосердя, порядність, доброчесність і совість. Це морально-етичні потреби, смаки, оцінки, ідеали, мотиви, вчинки. Таким чином, важливе значення у процесі спілкування мають моральні знання, здатність до раціонального осмислення моральних ситуацій та дій.

9.2. Стандартні етикетні ситуації

Життя людини в суспільстві регламентоване системою різних правил, законів. Правила соціальної поведінки людини, які виробилися впродовж

усієї культурної еволюції людства і враховують його соціально – історичний досвід, становлять поняття «етикет».

Етикет (франц. Etiquette, від флам. steeken – встромляти) – вироблені суспільством норми поведінки. За ступенем ритуалізації поведінки виділяють три різні види етикету:

1. Повсякденний.
2. Оказіональний.
3. Святковий.

Етикет має багаторівневу будову:

- вербальний (словесний) рівень (етикетні вислови привітання, прощання, подяки, вибачення тощо);
- паралінгвістичний рівень (темп мовлення, гучність, інтонація);
- кінетичний рівень (жести, міміка, пози);
- проксемічний рівень (стандартні дистанції спілкування, почесне місце для гостей тощо).

Своєрідним стрижнем етикету є *словесний рівень*. Він найповніше репрезентує етнічну самобутність. Кожна мова виробила свою систему спеціальних висловів ввічливості – мовленнєвий етикет.

Мовленнєвий етикет – це національно-специфічні правила мовленнєвої поведінки, які реалізуються в системі стійких формул і висловів, що рекомендуються для висловлення подяки, прощання тощо в різних ситуаціях ввічливого контакту зі співбесідником, зокрема, під час привітання, знайомства, звертання тощо.

За умовами та змістом ситуації спілкування в системі українського мовленнєвого етикету розрізняють 15 видів стійких мовних висловів:

1. Звертання.
2. Вітання.
3. Знайомство.
4. Запрошення.
5. Прохання.

6. Вибачення.
7. Згода.
8. Незгода.
9. Скарга.
10. Втішання.
11. Комплімент.
12. Несхвалення.
13. Побажання.
14. Вдячність.
15. Прощання.

Відбором етикетних мовних формул у кожному виді мовленнєвого етикету створюється та чи інша тональність спілкування, тобто соціальна якість спілкування, яку можна визначити як ступінь дотримання етичних норм у процесі комунікації. В європейському культурному ареалі виділяють п'ять видів тональностей спілкування: висока тональність спілкування характерна для зустрічей на найвищому рівні – сфера суто формальних суспільних структур (урочисті збори, засідання, презентації, ювілейні заходи, пресконференції, брифінги тощо); нейтральна тональність панує у сфері офіційних установ під час спілкування з колегами, співробітниками; звичайна тональність реалізується в сфері побуту (магазин, майстерня, пошта, транспорт тощо); фамільярна – в сім'ї, дружньому товаристві; вульгарна – в соціально неконтрольованих ситуаціях і перебуває за межею літературної мови.

Ділове спілкування пов'язане з вибором етикетних мовних формул двох видів тональностей спілкування – високої та нейтральної.

Важливо добре засвоїти чинники, що впливають на вибір словесної формули в конкретній ситуації спілкування:

- 1) вік, стать, соціальний статус адресата;
- 2) особисті якості співрозмовників;
- 3) комунікативні умови (місце, час, тривалість спілкування);

4) характер взаємин між співрозмовниками та ін.

В офіційному спілкуванні особливе значення мають ті види мовленнєвого етикету, які представляють категорію ввічливості, а саме: звертання, вітання, прощання, подяка, вибачення, прохання.

Звертання - найяскравіший і часто вживаний вид мовленнєвого етикету. Суть його полягає в тому, щоб назвати співрозмовника з метою привернути його увагу, звернутись з проханням чи пропозицією.

Вибір звертання значною мірою залежить від тональності спілкування. Офіційна величальна функція закріпилася сьогодні за звертанням пане (пані, панове). В офіційному, здебільшого усному, спілкуванні послуговуються цим звертанням у поєднанні з прізвищем або назвою особи за фахом чи родом діяльності, напр.: пане Ткачук, пане професоре, пане ректоре.

У розмові з колегами, звертаючись до керівників установи, організації узвичаєною є форма звертання на ім'я та по батькові, напр.: Вікторе Андрійовичу, Іване Степановичу, Юліє Володимирівно. В Київській Русі ім'я по батькові виконувало функцію прізвища, наприклад, Анна Ярославна. І тільки тоді, коли узвичаїлося прізвисько, будова найменувань стала двокомпонентною, наприклад, Ярослав (Володимирович) Мудрий.

Отже, легко відмовлятися від власне українських звертань на ім'я та по батькові, очевидно, не варто.

Заслуговує на увагу і вибір звертання до великої кількості слухачів на різноманітних зібраннях: зборах, засіданнях, конференціях тощо. Форму звертання звичайно визначає вид зібрання. Кожне звертання враховує своєрідність аудиторії, прагнення і можливість доповідача наблизитись до слухачів, напр.: Вельмишановний пане ректоре! Вельмишановний пане голово! Шановні колеги! Дорогі друзі! Вельмишановні пані та панове!

Вітання виконує важливу функцію в комунікативному акті – з нього починається спілкування, а часто ним же і обмежується як етикетним ритуалом. Цим пояснюється спеціалізований характер і певний автоматизм вітальних висловів.

Набір українських народних вітань надзвичайно різноманітний і поліфункціональний, напр.: Доброго ранку! Добрий день! Добрий вечір! Здрастуйте! Привіт! Дай, Боже! Існує цілий ряд сакральних вітань, напр.: Христос воскрес! Христос рождається!

Формул вітання в українській діловій мові порівняно небагато, але завжди можна знайти потрібний вислів, виходячи з конкретної ситуації, щоб висловити пошану до особи.

Прощання – це слова і вислови, які говорять, коли розлучаються. Мовленнєва частина прощання простіша, ніж вітання. Переважно це співвідносні формули, що мають інколи антонімічний характер, напр.: До побачення! Прощай! Будь здоров! або функціонують як самостійні вислови чи як репліки-відповіді на власне прощальні слова, напр.: На все добре! Бувайте здорові! Щасливо!

Вибір етикетних висловів прощання залежить від часу, на який розлучаються особи, тональності спілкування.

Діловий, або службовий, мовленнєвий етикет допускає формули прощання, які лімітовані високою тональністю і є закритими для варіантності, наприклад:

До побачення! – вислів стилістично нейтральний, найбільш вживаний у високій тональності.

Подяка означає висловити вдячність, бути вдячним за щось. У висловах подяки виразніше виявляється функція ввічливості, тому їх використання належить до обов'язкових етикетних настанов. Не раз вислови подяки вживають як знак ввічливої згоди або відмови на будь-яку пропозицію.

Вибираючи формули подяки, треба враховувати значущість послуги, ситуацію. За незначну послугу можна сказати Дякую! Спасибі! Посилюють вдячність слова щиро, сердечно, уклінно, дуже, глибоко, вельми, напр.: Дуже вдячний за Вашу турботу! Щиро Вам дякую!

В офіційних ситуаціях слова подяки часто вживаються зі словами дозвольте, прийміть, складаю (складаємо), напр.: Дозвольте висловити вам подяку! Прийміть мою найщирішу вдячність! Складаю щиру подяку!

Прохання – спонукальна мовленнєва дія у ввічливій формі з метою чогось домогтися від адресата. Мовні засоби прохання можуть використовувати як вислови привернення уваги, напр.: Будьте ласкаві! Будь ласка! Ласкаво прошу!; формулами позитивних реплік-відповідей на прохання є, напр.: Прошу! Будь ласка!

Вживаючи стрижнєве слово ласка, ми виявляємо привітність, доброзичливість.

9.3. Етичні кодекси організацій

На підприємствах, в організаціях розробляються кодекси спілкування та поведінки працівників. У науці найчастіше вживається поняття «**етичні кодекси**». Вчені виділяють такі **типи** етичних кодексів:

- кодекси, які регулюють документ з докладно розробленими правилами, включаючи санкції, передбачені у випадках порушення кодексу (наприклад, контракти);
- кодекси, які регулюють зобов'язання перед клієнтами, вкладниками, акціонерами, співробітниками тощо. Це соціальні кодекси;
- кодекси, які включають положення про цінності організації, її філософію та цілі (викладають основи корпоративної культури). Це кодекси корпоративні;
- кодекси, які визначають міжособистісні стосунки в організації і погоджують інтереси працівників та організації (наприклад, угоди, які укладаються між адміністрацією та профспілкою). Це кодекси професійні.

Вважають, що родоначальниками корпоративних кодексів були японські компанії, які довели регламентування поведінки працівників до абсолюту. Потім кодекси почали широко впроваджуватися у Сполучених Штатах Америки, особливо після скандалу, який призвів до відставки

президента Р. Ніксона. Тоді багато американських компаній, щоб запевнити громадськість у своїх чеснотах, опублікували свої етичні кодекси. У них крім загальних положень про етику ринку та бізнесу було включено етичні норми, які стосувалися поведінки її працівників. Цими нормами заборонялися хабарі, шахрайство, подарунки, виплати незаконно отриманих грошей, розпалення конфліктів, розкриття секретів компанії, використання інформації, отриманої на довірливих умовах, протиправна поведінка заради інтересів фірми.

Корпоративні кодекси в організаціях виконують такі основні **функції**:

- управлінську – регламентують поведінку персоналу, пріоритети у взаємодії з клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами, зовнішнім середовищем; визначають порядок прийняття рішення та неприйнятні форми поведінки;
- розвитку корпоративної культури в організації – транслиують корпоративні цінності, орієнтують працівників на єдині корпоративні цілі, тим самим підвищують корпоративну ідентичність працівників;
- репутаційну – формують довіру до організації з боку зовнішнього середовища, підвищують її інвестиційну привабливість.

Як правило, корпоративні кодекси мають дві частини: ідеологічну та нормативну. В ідеологічній частині закладається філософія організації (формулюються місія, цілі та цінності). Вона включає в себе етичні принципи, покладені в основу мислення та діяльності керівництва. Формування цих ключових принципів має головною метою створити певний образ організації, викласти те, що сприятиме її репутації. Нормативна частина (тут викладаються стандарти поведінки різних груп працівників, регламентуються норми їх спілкування та взаємодії) містить у собі положення, які відображують принципи і правила ділової поведінки в конкретній організації, відповідальність адміністрації щодо працівників, регламентують взаємини з навколишнім середовищем – клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами.

Розробка етичного кодексу компанії є дуже важливим кроком на шляху формування норм трудових відносин в організації. Він чітко формулює і фіксує ці норми, що робить їх певними і зрозумілими для працівників. Однак сам факт створення етичного кодексу не вирішує всіх проблем. Він лише заявляє стандарти поведінки і закликає до їх реалізації. Практичне впровадження заявлених етичних норм вимагає тривалої і безперервної роботи керівників всіх рівнів організації, так як саме вони – керівники – повинні бути основними носіями і провідниками формованої організаційної культури.

Основні **принципи**, що розкриваються в етичному кодексі

1. Принцип відкритості. Корпоративний кодекс етики повинен бути викладений ясною й доступною мовою. В іншому випадку, від цього документа не варто очікувати тієї потенційної користі, на яку розраховує керівництво підприємства. З етичним кодексом повинні ознайомитися всі співробітники підприємства. Неприпустимо формулювати принципи етичної поведінки надмірно складно, а потім вимагати від співробітників дотримання того, що вони не змогли до кінця усвідомити.

2. Принцип людської гідності. Необхідно пам'ятати, що корпоративний кодекс закладає основи взаємин між співробітниками, визначає норми взаємодії і спілкування керівника і підлеглих, робочих і адміністрації. Тому в ньому повинен бути закладений принцип взаємної поваги і поваги людської гідності.

3. Принцип співучасті. Цей принцип передбачає, що етичні норми поведінки, закладені в кодексі, будуть підтримувати співробітництво працівників, можливість їх участі в прийнятті рішень, недопущення грубого тиску на працівників.

Розробка корпоративних документів, що формулюють правила етичних відносин з різними групами осіб та іншими організаціями має великий вплив на формування організаційної культури, що підтримує соціально відповідальна поведінка.

Тема 10. Особливості письмових комунікацій

Зміст заняття

10.1. Етика письмових комунікацій.

10.2. Основні принципи письмових комунікацій.

10.1. Види, засоби і канали передачі письмових повідомлень

У літературі з комунікацій для визначення технічно важливого відмінності між типом кодування інформації і маршрутом, по якому направляється повідомлення, використовуються поняття «засоби» і «канали» передачі повідомлень. Тим не менш, важливо мати на увазі, що на практиці ці терміни іноді можуть використовуватися як взаємозамінні. Якби кошти і канали передачі повідомлень не використовувалися, письмове спілкування утворюється величезним безліччю різних повідомлень, часто передаються одночасно. При цьому письмові повідомлення можуть включати в себе один або більше таких типів даних:

- фактичні дані: конкретні і об'єктивні (наприклад, дата, час і місце проведення презентації нових пральних машин, на яку Вас запрошують);
- ідеї: абстрактні або потребують докази об'єктивності (наприклад, опис принципів дії нового покоління пральних машин, одну з яких Вам пропонують придбати);
- думки і твердження: конкретні або абстрактні, об'єктивні чи суб'єктивні (наприклад, «Наші нові пральні машини - найкращі у світі!»);
- мотивація: передана «енергія», що впливає на одержувача (наприклад, спонукання придбати пральну машину);
- емоції: те, що відчуває або виражає відправник (наприклад, «Ми будемо раді зустрічі з Вами!»).

Види письмових повідомлень: ділові листи; публікації у ЗМІ; пряма поштова розсилка; звіти; службові записки; розпорядження, накази, заяви; інструкції; договори; презентаційні матеріали.

Засоби для передачі інформації: слова; візуалізовані образи (фотографії, малюнки, діаграми, схеми тощо).

Канали для передачі письмових повідомлень: пошта (в тому числі і електронна); телеграф; кур'єрська доставка; ЗМІ.

Основним видом письмових повідомлень є ділові листи. Розрізняють такі види листів (див. рис. 10.1).

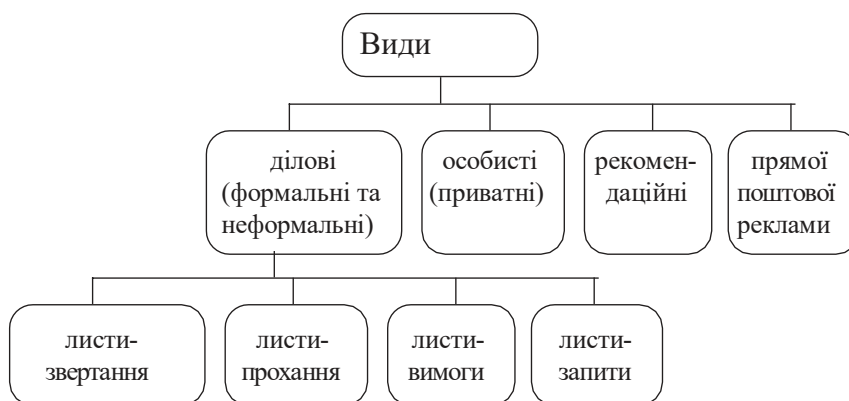


Рис. 10.1. Види листів

Неформальні листи складають працівники одного рівня із пропозицією про особисту зустріч, щоб обговорити деякі питання, обмінятися інформацією тощо. Структурно лист складається зі вступу, викладу проблеми та заключної частини. У вступі формулюють причини та привід, що стали підставою для написання листа. Потім розкривають історію питання, факти, докази, посилання на законодавство, роблять логічні висновки. Заключна частина містить основну думку документа: прохання, пропозицію, згоду, відмову тощо.

Для ділових листів використовують бланки організації, де вже є її реквізити. Зовнішній вигляд бланка – це свого роду візитна картка організації, тому до його оформлення слід поставитися з усією серйозністю. Лист, який пишуть на бланку, повинен мати відповідний офіційний стиль. Правила написання ділових листів викладено в підручниках з ділової української (або іншої) мови. Є й відповідні етичні правила ділового листування. У ділових листах слід ще обережніше ставитися до іншої

людини, бо через непередумане слово, яке залишиться на папері і яке читатимуть багато разів, можна зіпсувати відносини надовго. При письмовій передачі думок адресатові слід чітко визначитися із змістом листа, перш ніж його відіслати, щоб уникнути конорліктної ситуації.

Є три види листів, які менеджерів завжди слід писати від руки:

- листи з висловлюванням співчуття;
- листи з висловлюванням вдячності;
- запрошення та відповіді на них.

Інші ділові листи складають у друкованому вигляді.

У діловому світі певну роль відіграють рекомендаційні листи. Вони можуть бути свідченням повноважень тих осіб, що беруть участь у переговорах, а також містити в собі інформацію, яку передає одна особа іншій щодо третьої особи. На підставі такої інформації можна ухвалювати рішення, наприклад, про прийняття на роботу або надання кредиту. Згідно з правилами щодо написання рекомендаційного листа, він повинен складатися з таких розділів:

- вступу, в якому автор відрекомендовується адресатові і коротко описує умови, за яких він познайомився з особою, якій він пише листа;
- характеристики, в якій наводять інформацію про освіту, рівень підготовки і досвід особи, яку рекомендують, риси її характеру та здібності, які можуть згодитися адресатові;
- прохання до адресата ознайомитися з відповідними документами особи та призначити їй зустріч;
- заключної частини, де висловлюють вдячність за увагу до висловленої рекомендації.

З появою Інтернету з'явилися і притаманні йому форми ділового спілкування. Найінтерактивнішими є чати, найменш інтерактивними – e-mail та телеконференції. Звичайно, для менеджера суттєвою формою ділового спілкування є e-mail – електронна пошта. Правила спілкування тут багато в чому подібні до правил, установлених для написання ділових листів у

класичному варіанті. Проте є й певні відмінності, зумовлені особливостями віртуального спілкування. Звичайно, при написанні листів для електронної пошти слід дотримуватися певного стилю та лаконічної форми повідомлень, завжди бути ввічливим, не допускати граматичних, орфографічних та інших помилок. Треба пам'ятати про те, що доступ до поштової скриньки можуть мати й інші особи, тому не слід у таких листах давати конфіденційну інформацію. Не слід також передавати комусь назву своєї поштової скриньки та пароль. У телеконференції і за допомогою e-mail спілкування відбувається в режимі off-line, з використанням чатів – у режимі on-line.

Завдяки можливості спілкування в Інтернеті навіть виникла дистанційна форма навчання. Ефективними при цьому є такі форми занять, як лабораторні роботи і практикуми, віртуальні екскурсії, ділові ігри. Окремою формою спілкування в Інтернеті є рольові ігри, в яких багато користувачів об'єднані в одному віртуальному просторі та бажанням виграти, а комунікація відбувається у режимі on-line. Спілкування, як правило, тут відбувається у формі діалогу.

З викладеного вище видно, що менеджерові для успішного розв'язання ділових проблем треба знати особливості тієї чи іншої форми спілкування і свідомо добирати її та методи обговорення відповідно до конкретних ситуацій, а також ретельно готуватися за змістом і не ігнорувати певні етапи спілкування.

Окрім ділових листів, публікацій у ЗМІ і прямої поштової розсилки, керівники і співробітники переважної більшості компаній регулярно стикаються з складанням звітів, службових записок, розпоряджень, наказів, інструкцій, договорів, а також з підготовкою презентаційних матеріалів, як правило, містять текстову і графічну інформацію.

Основним каналом у письмових комунікаціях є відправка повідомлень поштою. Крім цього каналу, а також не менш традиційних телеграфу і кур'єрської доставки, у наше життя досить міцно увійшла публікація письмових повідомлень у спеціальних засобах масової інформації.

Крім перерахованих, на сьогодні існують і все ширше використовуються такі сучасні канали передачі письмових повідомлень як електронна пошта і факс. Ці канали вважаються менш «офіційними» у порівнянні зі звичайною поштою.

Існують два основних способи посилення впливу письмового повідомлення на одержувача: кодування повідомлення з використанням різних засобів передачі на одному каналі (наприклад, поряд зі словами постачати брошуру чи газетну статтю ілюстраціями); передача повідомлення із застосуванням безлічі каналів (наприклад, поєднувати традиційну поштову розсилку з розсилкою електронною поштою).

Переваги письмової комунікації: допомагає зафіксувати інформацію, на яку можна посперитися згодом; те саме повідомлення можна відправити одночасно багатьом людям; дозволяє планувати, відбирати і правильно оформляти думки; відіграє провідну роль у передачі важливої і офіційної інформації та може служити засобом передачі конфіденційної інформації; дозволяє чітко сформулювати й узгодити певні договірні умови; служить ефективним засобом для підтримки ділових і особистих взаємин.

10.2. Етика письмових комунікацій

У діловому світі в умовах загострення конкуренції ділове спілкування стає важливим фактором, що визначає успіх діяльності не тільки окремої людини, але часом і цілої фірми, організації. Досвідчений керівник витрачає більшу частину робочого дня не тільки на розв'язання фінансових, технічних чи організаційних проблем, а й на розв'язання психологічних завдань, що виникають у процесі спілкування з партнерами по бізнесу, споживачами, клієнтами, співробітниками зовнішніх організацій, підлеглими, колегами, начальством. Сучасна комунікація – явище інтеграційне і міждисциплінарне, ба більше, явище координаційне. За сучасного рівня розвитку науки і техніки неможливо уявити собі ділову взаємодію без використання технічних засобів комунікації. Стикаючись на роботі з потребою організації ефективної

взаємодії як зі своїми колегами, так і з представниками «зовнішнього середовища» – споживачами, постачальниками, посередниками, представниками органів влади і т. д., людина опиняється в нелегких умовах.

Вибір конкретних технічних засобів визначають учасники комунікаційного процесу відповідно до функціональної та економічної ефективності застосування цих засобів. Ділове спілкування як процес передбачає встановлення контакту між учасниками, обмін певною інформацією для побудови спільної діяльності, встановлення співпраці і т. д.

Сучасна людина, працюючи у складному комунікаційному середовищі, використовує весь комунікативний арсенал, накопичений людством за тисячоліття – від усної передачі інформації до використання сучасних засобів комунікації.

Однак, щоб ефективно користуватися найсучаснішими засобами комунікації, потрібно мати уявлення не тільки про їхні технологічні комунікаційні можливості, а й про особливості ділового спілкування з їх використанням.

Етика комунікацій передбачає вибір найбільш доречного виду комунікацій, а також засобів і каналів передачі повідомлення. При сучасному рівні засобів перехоплення інформації можна з великою ймовірністю сказати, що для більшості повідомлень, що направляються в офіс, існує шанс бути прочитаними або прослухати. Тому, якщо передана інформація може становити інтерес як об'єкт промислового шпигунства, перш за все, подбайте про те, щоб забезпечити інформаційну безпеку підприємства. Інформацію, що носить приватний характер, але не становить комерційну таємницю, зазвичай направляють поштою рекомендованим листом або користуються послугами кур'єрів. З точки зору етики комунікацій, повідомлення такого типу завжди направляються адресатам у письмовому вигляді. Чим більше офіційний захід планується, тим більш солідно має виглядати ваше запрошення. Під солідністю в даному випадку розуміється не тільки сам текст, але і оформлення запрошення: конверт, папір, кольірне рішення і т.д.

Якщо планується більш «камерний» захід для вузького кола співробітників і партнерів, як бланки для запрошень можна використовувати листівки. Але і в даному випадку, розсилка по пошті буде виглядати доречніше, ніж по факсу або електронною поштою. У етиці комунікацій електронна пошта вважається приблизно таким же неофіційним каналом передачі повідомлень, як і телефонний дзвінок. Вона не підходить для відправки офіційних співчуттів, поздоровлень або запрошень. Проте, в порівнянні з телефонним «обдзвоном», розсилка повідомлень електронною поштою вважається більш «ввічливою», оскільки адресат отримує повідомлення тоді, коли це зручно йому, а не в той момент, коли його побажає відіслати відправник. Крім того, електронна пошта – чудовий канал для передачі внутрішньої фірмової інформації і нерідко хороше доповнення до традиційної поштової розсилки.

Отже, етика ділового спілкування за допомогою письмової мови, тобто допомогою документів, полягає в необхідності знання та дотримання таких принципів:

- знати, вміти, застосовувати на практиці і неухильно дотримуватися норм службової переписки, правил створення, оформлення, реєстрації, зберігання документів, прийнятих в країні. Щоб бути правильно зрозумілим, ви повинні висловлюватися мовою партнера по спілкуванню;

- прагнути полегшити партнеру роботу з документами, що направляються йому, а для цього знову-таки необхідно знання та використання звичних для партнера правил діловодства;

- проявляти скромність у спілкуванні, не втрачаючи гідності, пам'ятати, що спрямований вами адресату документ – це заочне представлення потенційному діловому партнерові і від враження, яке виробляє документ (грамотний – безграмотний, розумний – нерозумний, правильний – неправильний, па зрозумілому діловій мові – складений за незрозумілими правилами, скромний – амбітний і т.д.), залежить, чи будуть розвиватися ділові відносини і як довго.

Організація у зовнішньому середовищі представляється як єдине ціле, юридична особа, тому всі її документи, незалежно від підрозділу та посадової особи, їх що склав, повинні бути однаково з точки зору форми і змісту постійних реквізитів. Як ми побачимо далі, нормативні документи з діловодства часто допускають деяку різноманітність у виконанні окремих реквізитів, надаючи організації можливість вибрати найбільш влаштовує її варіант. Наприклад, реквізит «Довідкові дані про організацію», що входить до числа постійних реквізитів для зовнішньої документації, згідно зі стандартом, повинен обов'язково включати тільки поштова адреса організації, а інші елементи (номери телефонів, факсів, телексів, електронної пошти, банківські рахунки) – за рішенням організації. Тому керівництво повинно вирішити, як буде виглядати бланк організації з постійними реквізитами, склад яких визначається не тільки з урахуванням забезпечення легітимності документа, але і з урахуванням надання найбільшого комфорту діловому партнерові в спілкуванні з вами. Один з етичних принципів: намагайтеся уявити себе на місці одержувача листа і максимально полегшити сприйняття і роботу з документом.

10.3. Основні принципи письмових комунікацій

Інформаційно-документаційне забезпечення діяльності будь-якої організації є дуже важливою функцією. У великих і середніх організаціях ці функції зазвичай виконує спеціальний структурний підрозділ, який може мати різні назви: управління справами, загальний відділ, канцелярія, секретаріат. У невеликих компаніях ці функції, як правило, покладено на секретаря.

Основним нормативним документом, що визначає роботу з документаційного обслуговування організації, є інструкція з ведення справ. Розробляється вона на основі загальнодержавних нормативних документів:

– основних положень Державної системи документаційного забезпечення управління, основних правил роботи позавідомчих архівів,

державних стандартів на уніфіковані системи

–документації, методичних матеріалів архівних органів, відомчих правил.

Документообігом називається рух документів в організації з моменту їх створення або отримання до завершення виконання або відправлення. Вся документація організації ділиться на три документопотоки: вхідні (надходжені) документи; вихідні (відправляючі) документи; внутрішні документи. Кожен з потоків має свої особливості у складі, кількості, обробці та русі. Загальна кількість документів усіх потоків за рік становить обсяг документообігу організації.

Від чіткості та оперативності обробки та руху документів залежить швидкість отримання інформації, необхідної для вироблення рішень.

До основних принципів письмових комунікацій відносять: персональність; стислість; цілісність і зв'язність; позитивність; тактовність; зручність читання; залучення уваги; грамотність тощо.

У письмовій діловій мові широко використовують ситуаційні кліше, стереотипні вирази та фрази. Стандартність ділового листування викликана вимогами економії і потребою полегшити процес опрацювання листів. Автор листа повинен чітко уявляти, про що писати, які наводити аргументи, щоб досягти певної мети. До того ж він має бути впевнений, що саме лист є найефективнішим засобом розв'язання конкретного питання.

Тому, перш ніж писати листа, ось що варто усвідомити: вид листа (супровідний, лист-прохання, лист-повідомлення, лист-нагадування та ін.); чи передбачається відповідь; чи зрозуміє адресат зміст листа однозначно; чи є впевненість у тому, що лист надійде вчасно (якщо ні, скористайтесь телефоном, телефаксом або модемним зв'язком).

Як правило, мета написання відома: привернути увагу до певної ситуації чи проблеми; дати змогу легко зрозуміти написане; спонукати діяти так, а не інакше.

Практично будь-який лист відкриває персональне звернення до адресата. Від того, наскільки грамотно написано це звернення, може залежати успіх або невдача всього повідомлення. Персональність листа починається з правильного зазначення на конверті імені одержувача. Це може здатися очевидним, але сьогодні навіть офіційні листи часто містять зменшувальні імена, помилки і такі анонімні вирази як «з сім'єю», «гість» або «супроводжуючий». Кожному імені на конверті має передувати шанобливе звернення.

Існує кілька загальних рекомендацій, які дозволяють писати коротко:

- уникати довгих слів
- уникати багатослівних виразів
- уникати непотрібних повторень
- уникати протертих фраз і кліше

Ясність викладу включає в себе вибір слів, структури пропозиції та абзацу, а також загальну організацію того, що пишете, будь-то лист, записка або звіт. Ясність є концепцією, яка б означала, що ми пишемо так, що читач розуміє написане. Для ясності велике значення має легкість для читання.

Цілісність і зв'язність також дуже важливі. Більш того, ясність включає деякі додаткові методи, такі як ретельний вибір слів, введення тематичних пропозицій в кожен абзац, складання плану перед тим, як почати писати.

Якщо вже написали текст, перш ніж переправити його адресату, варто переконатися, що в ньому відсутні: абстрактні слова і вирази; слова, що маскують непривабливу реальність (евфемізми); незнайомі слова і технічний жаргон.

У діловій кореспонденції кожна пропозиція має містити лише одну думку. Тому при складанні пропозиції необхідно переконатися в тому, що в ньому немає не пов'язаних одна з одною думок. Досягти цілісності легко, якщо вживати в діловому листі прості речення. Однак якщо обмежитися тільки ними, це може призвести до переривчастого стилю листа з точки зору читача. Тому досвідчені автори використовують комбінації простих,

складносурядних і складнопідрядних речень, щоб домогтися змін ритму. При цьому необхідно переконатися, що кожен абзац містить тільки одну головну думку. Речі повинні досягти чіткої логічного зв'язку окремих думок, а також рівної течії думок у рамках документа. Така особливість називається зв'язністю, і вона важлива як для пропозицій, так і для абзаців. Якщо пропозиції або абзаци пов'язані, це означає, що думки, викладені в них, легко зрозуміти.

Уніфікація – процес розробки документів на основі єдиних стандартів і правил. Елементами уніфікації є використання стандартизованих форматів і формулярів – зразків (макетів розміщення реквізитів на документі) та застосування стандартних граматичних зворотів.

Стандартизація – розробка правил і нормативів, згідно з якими повинно здійснюватися складання документів. Існують загальноприйняті елементи уніфікації, які багато в чому визначають «зовнішній вигляд» ділової кореспонденції та внутрішньофірмових документів. До них відносяться: формат – розмір паперового аркуша, на якому розміщується документ. Стандартним форматом для більшості ділових листів і документів є А4 (297х210 мм); бланк – стандартний аркуш паперу, на якому заздалегідь відтворена постійна інформація про організації-автора і відведено місце для змінної інформації; формуляр-зразок або просто зразок – модель документа, на якій позначено місця для розміщення кожного реквізиту або групи реквізитів, що забезпечує швидкий пошук потрібних елементів інформації; шаблон (трафарет) документа – типова структура документа, в яку включені стандартні елементи оформлення. Наприклад, шаблон ділового листа буде включати стандартний заголовок, елементи внутрішнього адреси, поля дати та реєстраційного номера листа, типові вітання, поле для основної частини і типові завершальні фрази; реквізити – невід'ємні частини документа, що забезпечують його розуміння і легітимність, тобто законну силу і здатність привести до потрібних дій. Дійсно більшість компаній користується для ділових листів власними бланками. На готових бланках пишуться також

службові записки, оформляються накази, рахунки і звіти. Залежно від типу документа, розміщеного на бланку, він може виглядати по-різному і відрізнятися набором реквізитів.

Тема 11. Основні проблеми комунікацій в організації

Зміст заняття

- 11.1. Конфлікти, їх сутність і природа.
- 11.2. Функції та типологія конфліктів.
- 11.3. Стили поведінки під час розв'язання конфліктів.

11.1. Конфлікти, їх сутність і природа

Поняття «**конфлікт**» розуміється у дуже широкому плані і вживається в різних значеннях. Тому насамперед треба окреслити коло понять, важливих для соціально- психологічного аналізу конфлікту. Розглядають чотири основні категоріальні групи таких понять: структура конфлікту, його динаміка, функції та типологія (класифікація).

Слово «**конфлікт**» походить від латинського «*conflictus*» – зіткнення. Практично незмінним воно є у інших мовах. Це поняття в науковому обігу ствердилося у другій половині ХХ століття.

Зазвичай зміст поняття «конфлікт» розкривають через такі значення: 1) стан відкритої, часто затяжної боротьби; битва або війна; 2) стан дисгармонії у стосунках між людьми, ідеями чи інтересами; зіткнення протилежностей; 3) психічна боротьба, яка виникає як результат одночасного функціонування взаємно виключних імпульсів, бажань або тенденцій; 4) протистояння характерів або сил у літературному або сценічному творі, особливо головна позиція, на якій будується сюжет.

Українські вчені Г.В. Ложкін та Н.І. Пов'якель розглядають конфлікт як зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів - сторін взаємодії, наголошуючи на тому, що поняття різноспрямованості ширше за розуміння протилежності спрямованості, що

дає можливість зняти обмеження розуміння проблеми та усунути елемент антагонізму.

У структурі конфлікту можна виділити такі основні поняття: учасники конфлікту, умови перебігу конфлікту, образи конфліктної ситуації, можливі дії учасників конфлікту, наслідки конфліктних дій. Учасниками конфлікту можуть бути окремі індивіди, соціальні групи, організації, держави й т. д. З точки зору соціальної психології, що досліджує особистісні, міжособистісні та міжгрупові конфлікти, найтипівішими сторонами конфлікту є окремі аспекти (риси) особистості, самі особистості та соціальні групи. За такої класифікації учасників можливі конфлікти типу: риса особистості — риса особистості, особистість — особистість, особистість — група, група — група. У соціально-психологічному плані учасники конфлікту характеризуються передусім мотивами, цілями, цінностями, установками тощо.

Конфлікт суттєво залежить від зовнішнього контексту, в якому він виникає і розвивається. Важливою складовою є соціально-психологічне середовище, що представлене різними соціальними групами з їх специфічною структурою, динамікою, нормами, цінностями та ін. Вплив учасників конфлікту та умов його перебігу ніколи не здійснюється безпосередньо. Опосередковуючою ланкою є образи конфліктної ситуації, які утворюються у кожного учасника конфлікту. Ці внутрішні картини ситуації включають уявлення учасників про самих себе (свої мотиви, цілі, цінності тощо), уявлення про протилежну сторону конфлікту та уявлення про ситуацію, в якій склалися і вирішуються конфліктні стосунки. Саме суб'єктивні образи, а не реальність є безпосередньою детермінантою конфліктної поведінки. Ці образи зумовлюють можливі дії, що визначають різні боки конфлікту. Оскільки ці дії взаємообумовлені, вони стають «взаємодіями» (протидіями), визначають стратегію поведінки, яка виражається не стільки словами, скільки діями. Наслідки конфліктних дій уплетені в контекст конфлікту. Вони включені в конфлікт на ідеальному рівні: учасники конфлікту мають певний образ можливих результатів і

відповідно до цього вибирають свою поведінку. Але й самі реальні наслідки конфліктних дій є складовим елементом процесу конфліктної взаємодії. Усвідомлення цих результатів, корекція своїх уявлень про конфліктну ситуацію – важливий бік конфліктної взаємодії.

У більшості випадків конфлікт зумовлений об'єктивною ситуацією. Але певний час вона може не усвідомлюватися. Тому цю стадію названо стадією потенційного конфлікту. Об'єктивація конфлікту здійснюється лише після усвідомлення породжує конфліктну поведінку. Та нерідко реальний конфлікт виникає, коли об'єктивних умов конфлікту нема. Можливі такі варіанти співвідношення між образом конфліктної ситуації та реальністю:

1. Об'єктивно конфліктна ситуація існує, її учасники вважають, що їхні цілі, інтереси конфліктні, і правильно розуміють сутність себе, інших, ситуацію в цілому. Це адекватно усвідомлений конфлікт.

2. Об'єктивно конфліктна ситуація існує, сприймається як конфліктна, але усвідомлюється з певними відмінностями від реального контексту. Це неадекватно усвідомлений конфлікт.

3. Об'єктивно конфліктна ситуація існує, але не усвідомлюється. У цьому разі конфліктна взаємодія відсутня.

4. Об'єктивно конфліктної ситуації немає, але стосунки сприймаються як конфліктні. Це удаваний, помилковий конфлікт.

Конфліктні дії різко загострюють емоційний фон перебігу конфлікту, а негативні емоції, що виникають у цей час, у свою чергу, стимулюють конфліктну поведінку. Взаємні конфліктні дії здатні змінювати, ускладнювати первинну конфліктну структуру, що породжує нові чинники конфліктних дій. Стадія конфліктної поведінки може призвести до ескалації конфлікту, зміни його характеру, типу. З іншого боку, під час конфліктних дій учасники стикаються з реальністю, яка коригує первинні образи ситуації, що може привести до адекватного розуміння конфліктної ситуації і сприяти її адекватному розв'язанню.

Розв'язання, вирішення – це заключна стадія розвитку конфлікту. Вона можлива завдяки перетворенню самої об'єктивної ситуації, а також унаслідок зміни образів ситуації, що виникли в учасників конфлікту. Крім того, в обох цих випадках можливе подвійне розв'язання конфлікту: часткове, коли долається тільки конфліктна поведінка, але залишається внутрішнє прагнення до конфлікту, воно лише стримується; і повне, коли конфлікт ліквідується як на рівні фактичної поведінки, так і на внутрішньому рівні.

11.2. Функції та типологія конфліктів

Для того, щоб з'ясувати фактори, що безпосередньо впливають на появу конфлікту, проаналізуємо деякі основні категорії, що характеризують механізм виникнення конфлікту.

Основа конфлікту – протилежність, граничний випадок існуючої різниці, об'єктів, процесів, явищ. Протилежності – це відносини нетотожності, неоднаковості об'єктів, процесів, явищ (приклади протилежностей – одна людина має гроші, інша не має їх; дружина любить кицьок – чоловік собак; одна людина працює на землі, інша – у промисловості; один продає, інший – купує тощо).

Джерело конфлікту – протиріччя чи їх комплекс. Протиріччя – це певний тип взаємодії різних, протилежних сторін, властивостей тенденцій. Це зіткнення протилежностей. Це означає, що виникнення конфлікту пов'язане не з протилежностями як такими, а із зіткненням протилежних об'єктів, процесів, явищ.

Протиріччя бувають внутрішні та зовнішні, основні та другорядні, антагоністичні чи неантагоністичні, об'єктивні чи суб'єктивні. Від їх особливостей залежить сутність та характер конфлікту, що виникає на їх основі. Більш гострими та тривалими можуть бути конфлікти, що ґрунтуються на внутрішніх, основних та антагоністичних протиріччях. Об'єктивні протиріччя – протиріччя об'єктивної реальності, конкретної ситуації, у якій зіткнулися реальні потреби кожної сторони. Суб'єктивні

протиріччя – містяться в характері людей, настроях, смаках, роздратованості, поганому настрої. Більш тривалими й такими, що гірше піддаються «лікуванню», є конфлікти, що ґрунтуються на суб'єктивних протиріччях, оскільки втручання в них обмежене – змінити людину фактично неможливо, а обставини – припустимо.

Причина конфлікту – усвідомлене двома різними суб'єктами протиріччя. Конкретні причини конфліктів дуже різні. У конфліктології та в інших науках, що вивчають конфлікти, існує дуже багато класифікацій причин конфліктів по різних критеріях. Наведемо дві типологізації причин конфліктів, які достатньо поширені в сучасній конфліктології та психології.

Класифікація причин конфліктів М. Дойча.

Контроль над ресурсами. Учений уважає, що такі ресурси, як простір, гроші, власність, влада, престиж, їжа і т. д., можуть розглядатися як неподільні, і якщо дві сторони або більше пред'являють претензії на володіння цим ресурсом чи його частиною, між ними дуже вірогідно виникає конфлікт. Конфлікти подібного типу важко розв'язувати конструктивно, якщо маєш справу з жорсткою фіксацією конфліктів на конкретному ресурсі і немає якихось задовільних заміників.

Уподобання та антипатії. Основою багатьох конфліктів може бути пересічення вподобань основної людини чи групи з перевагами інших. М. Дойч наводить приклад такого пересічення: дружина любить своїх кицьок і не бажає з ними розлучатися, а її чоловік не може їх терпіти. Сутність конфлікту в цьому випадку не в тому, що кожний має право мати певні переваги, а в тому, наскільки симпатії та переваги одних заважають симпатіям та перевагам інших. Науковець зазначає, що такі конфлікти легко розв'язуються простим дистанціюванням. Головне – не проявляти своїх переваг і хобі в один і той же час, в одному і тому ж місці. Але іноді такі симпатії та антипатії зав'язуються в більш складний вузол відносин (чи кохає він мене достатньо сильно, щоб терпіти моїх кицьок?). На його

думку, «символічну» боротьбу не вирішити, поки не розв'язаний конфлікт – основа.

Цінності. Численні конфлікти стосуються того, «як повинно бути». М. Дойч вважає, що ціннісні конфлікти можуть виникати навколо відносно вузьких чи більш широких питань, коли зустрічаються різні ідеологічні чи релігійні цінності. І знову ж такі не розбіжності в поглядах самі по собі ведуть до конфлікту – справа в бажанні одної із сторін зробити свої цінності як домінуючі і обов'язкові навіть для тих, хто не згодний з ними. В іншому випадку конфлікт буде мало вірогідним. Уявлення. Основою багатьох конфліктів є різні оцінки того, що існує – фактів, інформації, знань чи уявлень про реальність. Вони викликають конфлікт тоді, коли носії цих різних поглядів будуть разом у галузі, що відноситься до їх поглядів; один або обидва вирішують, що їхні уявлення повинні бути сприйняті іншими; певне уявлення суперечить світогляду, що примушує людину виступати проти цього уявлення.

Природа взаємовідносин між сторонами. Основою конфлікту в поглядах може бути різниця суб'єктів щодо їх відносин. М.Дойч вважає, що конфлікт виникає в цьому випадку тоді, коли один може прагнути до домінування чи навпаки, один бажає більшої залежності, ніж інший.

Найчастіше виникають такі чотири **типи конфліктів**:

- внутрішньоособистісні (інтраперсональні), які виникають на рівні однієї особистості (наприклад на рівні безпосередньо викладача або здобувача);
- міжособистісні (інтерперсональні), які виникають між двома особистостями (наприклад між двома здобувачами);
- внутрішньогрупові (інтрогрупові), які виникають всередині групи, зокрема між конкретною особою і групою;
- міжгрупові (інтергрупові), які виникають між соціальними групами, причому як всередині організації, так і за її взаємодії з оточенням (наприклад, між двома підрозділами в організації).

Конфлікти, які розгортаються в організаціях, характеризуються об'єктивно- суб'єктивною природою виникнення: з одного боку, вони зумовлюються зовнішніми, об'єктивними факторами (соціально-політичною та економічною ситуацією в суспільстві, станом розвитку та матеріально-технічного забезпечення галузі, особливостями функціонування конкретної організації тощо), а з іншого – внутрішніми, суб'єктивними факторами (психологічними характеристиками учасників конфлікту, їхніми потребами, інтересами, мірою значущості для них конфліктної ситуації, особливостями характеру тощо).

За причинами виникнення внутрішньоособистісні, міжособистісні, внутрішньогрупові та міжгрупові конфлікти можна класифікувати у такий спосіб: конфлікти ролей – зіткнення різних соціальних ролей, які виконуються однією людиною або декількома людьми (групами); конфлікти бажань – зіткнення кількох бажань у свідомості однієї людини або зіткнення свідомостей декількох людей (груп) з приводу того самого бажання; конфлікти норм поведінки – зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду при взаємодії та спілкуванні людей (груп).

Можна дати наступну **класифікацію** конфліктів:

- за масштабом конфлікту бувають загальними, такими, що охоплюють всю організацію, і парціальними, такими, що стосуються її окремої частини;

- за стадіями розвитку – що зароджуються, зрілими або згасаючими;

- за ступенем свідомості – сліпими або раціональними;

- за формами протікання – мирними або немирними;

- за тривалістю – короткочасними і затяжними, такими, що довгий час лихоманять всю організацію. Затяжний конфлікт здатний викликати кризу і зрештою привести до її руйнування або істотної зміни;

- по відношенню до окремого суб'єкта конфлікту бувають внутрішніми і зовнішніми;

- з погляду організаційних рівнів, до яких належать сторони, конфлікти

бувають горизонтальними і вертикальними;

- по сфері виникнення – ділові, пов'язані з виконанням людиною посадових обов'язків, і особові, такі, що зачіпають неофіційні відносини;

- по розподілу втрат і вигащів між сторонами можна говорити про симетричні і асиметричні конфлікти. У першому випадку вони діляться приблизно порівну, в другому одні виграють (втрачають) істотно більше, ніж інші;

- виходячи із ступеня зовнішнього прояву конфлікт буває прихованим (латентним) або відкритим. Латентність має місце, якщо учасники ховають конфлікт від сторонніх очей або він ще не дозрів. Відкритий конфлікт легко контролювати, тому він менш небезпечний;

- відповідно до спрямованості розвитку виділяють зростаючі і ті, що спадають;

- залежно від кількості причин, лежачих в основі конфлікту розрізняють одно факторні і багатофакторні; за своїми наслідками – конструктивними і деструктивними.

Функціональний підхід потребує практичного ставлення до проблеми конфлікту. Тому не менш важливими, ніж розв'язання конфліктної ситуації, є питання, пов'язані з запобіганням конфлікту, його профілактикою, послабленням. Конфліктом треба вміти управляти. Управлінський аспект цієї проблеми, крім розв'язання, запобігання та послаблення, охоплює також симптоматику, діагностику, прогнозування та контролювання конфлікту. Це допомагає своєчасному виявленню ознак конфліктної ситуації та формуванню відповідного стилю поведінки.

Особливо важливо розуміти психологічну природу конфліктів керівників, бо від нього великою мірою залежать напруженість, тривалість та результативність конфліктних ситуацій.

11.3. Стилi поведінки під час розв'язання конфліктів

Відомі спеціалісти в галузі управлінської психології К. Томас та Р. Кілмен виділяють п'ять основних стилів поведінки в конфліктних ситуаціях, що спираються на власний стиль, стиль інших учасників конфлікту, а також на тип самого конфлікту: стиль конкуренції, стиль ухилення, стиль пристосування, стиль співпраці, стиль компромісу.

Стиль поведінки в кожному конкретному конфлікті визначається ступенем прагнення задовольнити власні інтереси (діючи пасивно чи активно) та інтереси протилежної сторони учасників конфлікту (діючи спільно або індивідуально).

Прагнення до спільних дій викликає спробу розв'язати цей конфлікт разом з іншими його учасниками. Прагнення до індивідуальних дій спричинює пошук шляху вирішення проблеми або ухилення від її вирішення. Виділені п'ять стилів поведінки однаковою мірою включають спільні та індивідуальні дії, а також пасивну та активну поведінку.

Той, хто використовує *стиль конкуренції*, завжди активний і прагне розв'язувати конфлікт власним способом. Він не зацікавлений у співпраці з іншими, але здатний до во льових рішень, прагне передусім задовольнити власні інтереси за рахунок інших, нав'язуючи своє рішення. Такий шлях ефективний, коли людина має певну владу. Але це вкрай неефективний метод розв'язання особистих конфліктів. Стиль конкуренції викликає в інших почуття відчуження. Застосування ж його в ситуаціях, коли суб'єкт не має влади, може призвести до прикрих помилок. Використання цього стилю має сенс, якщо результат дуже важливий, якщо є певний авторитет і вважаєте свій варіант найкращим, якщо рішення треба прийняти терміново і для цього є достатньо влади, якщо немає іншого шляху і втрачати немає чого, якщо не можете перекопати групу, що ситуація кризова, але групу треба вести далі.

Цей стиль приведе до визнання, якщо буде досягнутий позитивний результат. Але якщо переважає прагнеш встановити з усіма гарні стосунки, то такий стиль не нарто застосовувати.

Стиль ухилення використовується в ситуаціях, коли позиція нестійка і відсутня співпраця з іншими з метою розв'язання проблеми. Цей стиль доцільно застосовувати, якщо проблема не дуже важлива або коли відчувається помилковість власної позиції та правильність позиції іншої сторони конфлікту, коли сили не рівні або коли інший наділений владою. У цих випадках превалює прагнення задовольнити власні чи інші інтереси, характерні відхід від проблеми, перекладання відповідальності за її вирішення на інших, прагнення відкласти рішення або використати інші засоби.

Стиль ухилення застосовується, якщо відбувається спілкування з психічно складною людиною та якщо немає причин підтримувати з нею контакти, а також за спроби прийняти рішення в ситуації, коли не зовсім зрозуміло, що треба конкретно робити, та в цьому й немає нагальної потреби. Доцільна ця стратегія й у випадках відсутності достатньої інформації. Хоча дехто вважає цей стиль «втечею» від проблем і відповідальності, така поведінка може бути цілком конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію.

Стиль пристосування означає, що ви дієте разом з іншою людиною, не намагаючись захищати власні інтереси. Цей стиль застосовується, якщо результати дуже важливі для іншої людини й не дуже суттєві для вас. Він корисний у ситуаціях, у яких ви можете здобути перемогу, тому що інший учасник конфлікту має владу. Отже, ви поступаєтесь та робите те, чого бажає опонент. Ви дієте в такому стилі й тоді, коли співчуваєте іншій людині й намагаєтесь підтримати її. Оскільки, застосовуючи таку стратегію, ви відсуваєте свої інтереси, то краще вдаватися до неї, коли позитивне з'ясування ситуації для вас не суттєве або коли участь у ситуації не дуже значна. Якщо ви вважаєте, що поступаєтеся в чомусь дуже важливому і відчуваєте у зв'язку з цим незадоволення, то метод пристосування в цьому разі не підходить. Він не прийнятний і тоді, коли ви відчуваєте, що інша людина не збирається поступитися чимось або не оцінить вашого внеску у

вирішення проблеми. Цей стиль треба застосовувати, коли ви, відступаючи, мало що втрачаєте, коли збираєтеся пом'якшити ситуацію, а потім повернутися до цього питання й відстояти свою позицію.

Стиль пристосування може дещо нагадувати стиль ухилення, якщо використовувати його як засіб відстрочення вирішення проблеми. Але головна відмінність полягає в тому, що ви дієте разом з іншою людиною, ви робите те, чого вона прагне. Поступаючись, ви можете пом'якшити конфліктну ситуацію і налагодити стосунки.

Завдяки *стилю співпраці* можна брати активну участь у розв'язанні конфлікту й захищати власні інтереси, але прагнути при цьому до співпраці з іншими учасниками конфлікту. Цей стиль вимагає більшої внутрішньої роботи порівняно з іншими стратегіями. Спочатку треба виявити прагнення, цілі, інтереси обох сторін, а потім обговорити їх. Якщо у вас є час і рішення має неабияке значення, то це гарний спосіб отримання найбільш ефективного результату й задоволення обопільних інтересів. Цей стиль найоптимальніший, коли обидві сторони мають різні приховані прагнення. У такому разі важко визначити чинник незадоволеності. Спочатку здається, що обидві сторони прагнуть одного й того самого, або, навпаки, мають протилежні цілі, що є безпосереднім чинником конфлікту. Але існує відмінність між зовнішніми виявами та прихованими інтересами й прагненнями, які є істинними причинами конфліктної ситуації.

Отже, з метою успішного використання стилю співпраці треба витратити певний час на пошук внутрішніх, прихованих інтересів, щоб розробити засіб задоволення справжніх прагнень обох сторін. Якщо обидві сторони розуміють, у чому полягає причина конфлікту, то вони мають можливість шукати нові засоби його розв'язання. Проте такий шлях вимагає певних зусиль. Обидві сторони мають витратити на це певний час, з'ясувати свої реальні бажання, вислухати одна одну і, нарешті, відпрацювати варіанти вирішення проблеми. Стиль співпраці найважчий, але дуже ефективний.

Сутність *стилю компромісу* полягає в частковому задоволенні власних інтересів. Ви частково поступаєтеся іншим учасникам, але й вони роблять те саме. Такі дії можуть нагадувати співпрацю, але задоволення обопільних потреб відбувається на поверховому рівні. Тут не аналізуються приховані, внутрішні потреби. Стиль компромісу найбільш ефективний тоді, коли обидві сторони прагнуть одного й того самого, хоча розуміють, що одночасно задовольнити їх інтереси неможливо. Найпоширеніші випадки його застосування: обидві сторони мають однакову владу та протилежні інтереси; треба швидко досягти рішення і немає часу на обговорення; влаштовує тимчасове вирішення; інші шляхи неефективні; компроміс дає змогу зберегти нормальні стосунки.

Важливо зрозуміти, що кожний з названих стилів ефективний тільки за певних умов. Треба вміти адекватно використовувати кожен із них і робити свідомий вибір, ураховуючи конкретні обставини. Найкращий підхід визначається конкретною ситуацією.

Тема 12. Кризові комунікації

- 12.1. Зміст та типологія бар'єрів ділової комунікації.
- 12.2. Причини бар'єрів комунікації.
- 12.3. Механізми комунікативного впливу в кризових ситуаціях.

12.1. Зміст та типологія бар'єрів ділової комунікації

Циркулювання інформації, налагодження і розвиток контактів, сприймання партнера по спілкуванню у процесі міжособистісної взаємодії наштовхуються на різноманітні бар'єри. Найсуттєвішими є комунікативні бар'єри, що виникають на міжособистісному рівні: у повідомленні відправника, в обміні думками між відправником і одержувачем, у виборі носія інформації (електронна пошта, комп'ютер, офіційна мова тощо).

Комунікативні бар'єри (франц. *barriere* – перешкода) – психологічні перешкоди, що виникають на шляху отримання інформації.

Комунікативні бар'єри розуміють як переважно зовнішні фактори, що порушують спілкування. Проблема комунікативних бар'єрів найбільш розроблена у вітчизняній психології, однак страждає нечіткість термінології. Як відзначається Є.В. Цукановою, нерозробленість категоріального апарату порозумівається наявністю двох видів розбіжностей у трактуванні поняття комунікативні бар'єри, термінологічних і концептуальних. Як термінологічні розбіжності виявляються у випадку позначення однакового явища, що розуміється, різними термінами. Стосовно проблематики комунікативні бар'єри використовуються такі поняття як «блок», «дефект», «деформація», «збій», «розлад», «патологія», «порушення» спілкування і т.д. Концептуальні розбіжності, у свою чергу, мають місце в тому випадку, якщо тому самому поняттю даються різні змістовні визначення.

Виникають вони на макро- і мікрорівнях. Макробар'єри пов'язані з середовищем, у якому відбуваються міжособистісна взаємодія, комунікативний процес. Проявляються вони в інформаційному перевантаженні (великий обсяг інформації знецінює її зміст), великій кількості носіїв інформації (газети, телебачення, конференції, звіти), використанні інформації (ексклюзивні дані застосовують для впливу на інших, доступ до обмеженої, призначеної для внутрішнього користування інформації розширює владні повноваження індивідів).

Мікробар'єри породжують особливості інтелекту учасників спілкування, неоднакове знання предмета розмови, різне володіння понятійним апаратом з певної галузі знань, відсутність єдиного розуміння ситуації спілкування, психологічні особливості партнерів, соціальні, політичні, професійні, релігійні відмінності у трактуванні інформації і ситуації взаємодії тощо.

Здійсненню комунікації можуть перешкоджати різного роду комунікативні бар'єри. Можна виділити такі основні групи комунікативних бар'єрів: соціально-політичні; технічні; конкретно-ситуативні; предметно-змістові; мовно-національні; професійні; освітні; вікові; статеві; власне

комунікативні (вербальні та невербальні). Подолання комунікативних бар'єрів можливе в результаті створення керівниками освітніх закладів сприятливих умов для спілкування та формування психологічної компетентності в учасників комунікативної взаємодії.

Причинами комунікативних бар'єрів є змістові й формальні характеристики повідомлення (логічні, фонетичні, стилістичні, семантичні). На цій підставі виокремлюють смисловий, логічний, фонетичний, семантичний, стилістичний комунікативні бар'єри

Основні категорії комунікаційних бар'єрів включають:

- *Смислові бар'єри: проблеми в розумінні змісту або значення повідомлення.*
- *Організаційні бар'єри: проблеми, пов'язані з віддаленістю учасників спілкування один від одного; зі спеціалізацією завдань; з відмінностями в авторитеті і статус спілкуються; власністю на інформацію.*
- *Міжособистісні бар'єри: проблеми психологічного клімату, системи цінностей і негативних установок учасників спілкування.*
- *Індивідуальні бар'єри (фізіологічні та психологічні): проблеми, пов'язані з індивідуальними особливостями мислення і діяльності, які можуть визначатися фізичними вадами, і проблеми, пов'язані з особистими комунікативними навичками, які можуть визначатися психологічними особливостями і станом;*
- *Соціальні та культурні бар'єри: проблеми, пов'язані з нормами, цінностями і лінією поведінки певних груп людей.*
- *Економічні, географічні та часові бар'єри: проблеми тимчасових і грошових ресурсів, різного місцеположення і вплив часу отримання повідомлення.*
- *Бар'єри каналів і засобів поширення інформації: проблема конфлікту між способами і засобами передачі інформації (що вибрати).*
- *Технологічні бар'єри: проблеми використання технологій прийому та передачі інформації.*

Виділяють типи бар'єрів, що перешкоджають як відправленню, так і одержанню інформації в організації: а) пов'язані зі сприйняттям інформації; б) організаційні.

Окремо виділено комунікативні бар'єри, що виникають в управлінському спілкуванні:

- фонетичний та стилістичний бар'єри, пов'язані з якістю дикції, темпом, швидкістю та гучністю мовлення;
- інтелектуальний бар'єр, пов'язаний з логіко-граматичним оформленням мовлення та особливостями мислення;
- семантичний бар'єр, який відображає індивідуальність життєвого досвіду людини й актуалізує завдання «пошуку спільної мови»;
- емоційний бар'єр пов'язаний з різним емоційним станом партнерів;
- мотиваційний бар'єр, пов'язаний з різними цілями, настановами та мотивацією;
- бар'єр, пов'язаний з соціальними ролями «керівник», «підлеглий» та ієрархією їх взаємин;
- бар'єр управлінської поведінки керівника (наприклад, авторитарної).

12.2. Причини бар'єрів комунікації

Оригінальний підхід до розуміння причин (чинників) виникнення комунікативних бар'єрів в усіх сферах життєдіяльності людей запропонував видатний вчений Б.Ф. Поршнєв. Вивчаючи витoki людського спілкування та взаємодії, субстратом котрих є мовлення, автор дійшов висновку, що в своїй вихідній суті мовлення може виступати засобом потужного навіювання чи сугестії, дуже сильним засобом впливу з арсеналу людства. Пряме навіювання дуже небезпечне, у більшості випадків воно зустрічає опір у вигляді контреугестії (протинавіювання), що є головною причиною виникнення бар'єрів на шляху комунікації.

Він вирізняє три види контреугестії: уникнення, авторитет і нерозуміння.

Уникнення – це такий тип бар'єру під час спілкування, коли спостерігається уникнення джерел впливу, ухилення від контакту з партнером, за якого спілкування та сприйняття інформації стає неможливим. Так, визначивши партнера як небезпечного, «як чужого», людина уникає будь-якого спілкування з ним, або, якщо ухилитися неможливо, докладає відповідних зусиль, щоб не сприйняти її повідомлення. Зі стороннього погляду цей «захист» добре помітний – людина неуважна, не слухає, не дивиться на співрозмовника, постійно знаходить привід відвернутися, використовує будь-яку причину для припинення розмови. Уникнення, як вид захисту від впливу, виокремлюється не тільки в уникненні людей, а й у відхиленні від певних ситуацій, коли може виникнути небезпека «шкідливого» впливу.

Авторитет партнера зі спілкування пов'язаний з довірою до нього. Якщо ж партнер визнається неавторитетним, його вплив не матиме успіху. Вважається, що авторитетність джерела інформації залежить від його надійності, компетентності, привабливості, щирості, повноважень і соціального престижу. Як правило, чим більше людина довіряє співрозмовнику, тим вище оцінює його надійність, тим менше той, хто слухає, думає, що його хочуть навмисно в чомусь переконати. Тому, у зв'язку з такою дією авторитету, важливо знати, як формується і від чого залежить авторитет конкретної людини. Це може бути і соціальне становище (статус) людини, соціальний досвід, професійні знання та успіхи у важливій на цей момент справі або її компетентність у відповідних ситуаціях; а також позитивне, добре ставлення до адресату впливу тощо. Підґрунтя для цього у кожного свої, і визначаються вони власним становищем у системі соціальних відносин, життєвою і професійною історією та основними цінностями.

Щодо *нерозуміння*, то у багатьох випадках людина зіштовхується із ситуацією, коли її слова, бажання, спонукання сприймаються візаві неправильно, «не доходять» до неї. Відповідно, формується враження, ніби людина захищається від партнера, його слів і переживань, формує

певні перешкоди. Крім того, не завжди є можливість визначити джерело інформації як небезпечне, чуже чи неавторитетне й адекватно захиститися від небажаного впливу. Іноді потенційно небезпечна для людини інформація може надходити й від людей, яким вона довіряє (від «своїх» чи цілком авторитетних). У такому випадку захистом буде «нерозуміння» повідомлення.

Бар'єри мотивів. Так, з боку особистості бар'єри спілкування можуть виникати у зв'язку з мотивами спілкування. Наприклад, людина має потребу у самоствердженні, але відсутність з боку іншої людини реакції щодо визнання її особистісних і соціальних досягнень, життєвого досвіду дратуватиме та створюватиме перешкоди у вигляді проявів станів психологічного напруження між партнерами. Це залежить й від їхнього рольового становища.

Особливу групу бар'єрів становлять бар'єри соціальної перцепції. Стереотипи сприйняття, упередженість і заобони, негативні установки партнерів зі спілкування, незбігання ціннісних орієнтацій на рівні базових соціальних установок, смислових прошарків свідомості і формальне підлаштування образу іншої людини під категорії (добрий – поганий, надійний – ненадійний тощо) істотно перекирують уявлення людей один стосовно одного і зумовлюють негативні реакції під час зустрічей, бесід, переговорів, викликають недовіру та знижують продуктивність не тільки комунікативних зв'язків, а й професійної діяльності тощо.

Причини бар'єрів сприйняття полягають у відмінностях під час спостереження, відбору та організації стимулів, які постійно отримують учасники комунікації, та інтерпретації інформації. Причинами організаційних бар'єрів спілкування виступають: зовелика кількість ланок у комунікаційному ланцюжку; монополія на інформацію; стосунки, що базуються па статусі; обхід інформації; «зашореність» начальника чи колеги; захисна реакція когось із співробітників; байдужість та недбалість керівництва; заклопотаність (власна чи когось із колег); неухажність тощо.

Причиною комунікативних бар'єрів у спілкуванні також можуть бути: компетентність, вибіркове слухання, оціночні судження, достовірність джерела, фільтрування.

Компетентність виявляється в тому, що партнери зі спілкування інтерпретують одне і те ж повідомлення по-різному – залежно від рівня своєї компетенції та попереднього досвіду, що призводить до небажаних варіацій у процесах кодування і декодування інформації.

За вибіркового слухання людина має тенденцію до блокування нової інформації, якщо вона суперечить знанням, досвіду, уявленням, які вже сформувалися, або ігнорується, або перекручується так, щоб вона відповідала власним інтелектуальним, соціальним, професійним тощо надбанням. Тобто людина чує тільки те, що хоче почути, не бажає, щоби її «Я» було порушено.

Оцінні судження. В будь-якій ситуації спілкування співрозмовник висловлює оціночні судження, судження про загальну цінність, змістовність, актуальність повідомлення. Ці оцінні судження ґрунтуються на оцінці комунікатора реципієнтом (або навпаки) на основі попереднього досвіду міжособистісного спілкування, а також значенням очікуваного повідомлення.

Достовірність джерела означає довіру словам і діям партнерів зі спілкування. Рівень достовірності, що оцінюється партнерами, безпосередньо пов'язаний з тим, як вони реагують на слова, ставлення, дії один одного. Тут оцінка однією людиною іншої впливає на ставлення до її повідомлення. Значною мірою це визначається попереднім досвідом їхнього спілкування.

Бар'єр фільтрації розуміється як свідоме або несвідоме перекручення комунікативного повідомлення передавальною організацією.

Комунікативна практика засвідчує, що найбільша кількість інформації, що міститься в повідомленні, втрачається до того часу, коли вона надійде від тих, хто займає вищі посади в організаційній ієрархії, до працівників нижчих ланок. Аналогічні викривлення відбуваються і за

прямування інформації знизу вгору. Блокування як бар'єр фільтрації означає повне перекриття комунікативного каналу, коли керівництву не доповідається інформація негативного характеру.

Виокремлюють інформаційні бар'єри, які полягають у: механічному розриві інформації, як наслідок – її перекручення; втраті логічності викладу; неповній характеристиці явища, процесу; незрозумілості інформації, внаслідок чого думка, що передається, не має логічного завершення (наприклад, медична сестра розповідає пацієнту про правила поведінки і наголошує, що упродовж трьох місяців не можна піднімати важкі предмети), не уточнюючи, яку саме вагу не можна піднімати; неповній інформації (наприклад, викладач характеризує сучасне українське суспільство, підкреслює його поляризованість, надмірне соціальне розшарування, не наводить дані, яку питому вагу мають соціальні верстви в структурі суспільства та яким національним багатством вони володіють); інформаційному перевантаженні – занадто великий обсяг інформації або дуже складна інформація, або дефіцит часу для її сприйняття; перекручення інформації.

12.3. Механізми комунікативного впливу в кризових ситуаціях

Для підвищення ефективності комунікаційних процесів в організації необхідно: вміти чітко визначати ідею процесу комунікації; обдумати мету здійснення кожної комунікації; чітко пояснювати повідомлення, демонструвати розуміння, відвертість у розмові; регулювати інформаційні потоки; звертати увагу на інтонацію повідомлення та однозначність його інтерпретації; включати в повідомлення корисну та цінну інформацію для одержувача; постійно дбати про наявність зворотного зв'язку; вживати управлінські дії, які сприятимуть полегшенню обміну інформацією по вертикалі і горизонталі; розгортати системи збору пропозицій; використовувати внутрішньоорганізаційні інформаційні системи: корпоративні друковані видання, стінгазети, стенди тощо; планувати

комунікаційний процес на перспективу; застосовувати досягнення сучасних інформаційних технологій.

Удосконалення комунікаційних складових бізнес-процесів та формування системи ефективних комунікацій на підприємстві спричинить створення якісного комунікативного простору, необхідного для реалізації стратегічних програм розвитку будь-якої компанії. Як рекомендації щодо вдосконалення комунікаційних процесів в організації пропонується таке: забезпечити управління інформаційними потоками в організації, тобто чітко представляти потреби в інформації всіх рівнів управління й організувати потоки інформації відповідно до цих потреб; використовувати при передачі повідомлень паралельно декілька каналів зв'язку (наприклад, письмову і усну мову); проявляти постійну увагу до процесів обміну інформацією (зустрічі з підлеглими, обговорення майбутніх змін, звіти за результатами контролю); організувати системи зворотних зв'язків (досвід працівників, система збору пропозицій від працівників, ротація кадрів); раціоналізувати структуру комунікаційного процесу шляхом усунення зайвих та дублюючих операцій; удосконалювати документообіг; враховувати пропозиції працівників щодо вдосконалення інформаційного обміну, заохочувати зниження ступеня фільтрації негативної інформації; забезпечити підвищення кваліфікації працівників управління; удосконалювати організаційну структуру управління; застосовувати сучасні інформаційні технології та оновлювати технічну інфраструктуру. При підвищенні рівня управління комунікаціями в організації важливим є не просто використання вибіркового важелів впливу, а створення цілого комплексу засобів.

Які ж шляхи подолання та попередження комунікативних бар'єрів?

Так, необхідно постійно вдосконалювати знання рідної мови, свою мовну культуру, гуманізувати своє мовлення. Для цього необхідно створення установок на оволодіння правильним літературним мовленням у всіх ситуаціях спілкування; самоконтроль і розвиток умінь виразного мовлення; розвиток загальних психологічних особливостей особистості, що

створюють передумови для успішного оволодіння мовленнєвими навичками та вміннями, розвиток таких комунікативних якостей, як правильність (відповідність акцентологічним, орфоепічним, граматичним, пунктуаційним та іншим нормам сучасної літературної мови), зрозумілість, точність висловлювання, доречність (логічність, переконливість, спонукальність), багатство (різноманітність мовленнєвих засобів), виразність (образність, емоційність, яскравість), чистота (недопустимість жаргонізмів, вульгаризмів і просторічних слів), лаконічність; володіння невербальними засобами спілкування (мімікою, жестами, правилами членування мовного потоку, темпом мовлення, тембром голосу).

Крім цього, важливе вміння управління увагою, що передбачає залучення та підтримку уваги того, хто слухає, до того, хто говорить. Це досягається застосуванням таких прийомів. Так, прийом «нейтральної фрази» ґрунтується на тому, що на початку виступу, повідомлення вимовляється певна фраза, яка може бути не пов'язана безпосередньо з основним матеріалом, але з певних причин має значення, смисл і цінність для всіх присутніх, тому привертає увагу. Прийом «залучення» застосовується на початку виступу і виявляється у поганій вимові, тихому голосі, монотонності, нерозбірливості тощо. У цьому випадку слухачі мають докладати додаткових зусиль, щоб щось зрозуміти, що і зумовлює концентрацію їх уваги, яку мовець у подальшому має підтримувати адекватними зусиллями. Ще один прийом – установлення зорового контакту між партнерами зі спілкування. Дивлячись на іншого, людина показує, що готова слухати, відводить погляд, коли не бажає спілкуватися. Прийом «нав'язування ритму» реалізується зміною тональності, швидкості, тембру, інтонації голосу тощо. Оратор ніби пропонує тому, хто слухає, свою послідовність вербальної взаємодії, сприйняття інформації.

Прийом акцентування застосовується тоді, коли необхідно акцентувати парнерові на визначені, важливі моменти щодо інформації,

повідомлення, ситуації тощо. Подоланню вербальних бар'єрів сприяють і прийоми ефективного слухання.

Виділяють такі: увагу, нерефлексивне слухання, рефлексивне слухання, установку, невербальне слухання, пам'ять.

Увага як прийом ефективного слухання передбачає мінімізацію відволікань періодичним короткочасним візуальним контактом очей, позитивну позу («я – уважний»).

Нерефлексивне слухання полягає у мінімізації вторгнення в мову партнера та охоплює мінімізацію відповідей і уважне слухання. Його рекомендують застосовувати тоді, коли партнер знаходиться в афективному стані, палає бажанням висловити свою точку зору, чимось занепокоєний, або невпевнений у собі тощо.

Рефлексивне слухання активне. Воно передбачає встановлення зворотного зв'язку з партнерами зі спілкування через уточнення, перефразування повідомлень і висловлювань партнера, відображення його почуттів та узагальнення отриманої інформації. Цей вид слухання рекомендується використовувати у діалогах, під час обговорення проблем, складних ситуацій.

Установка як прийом ефективного слухання ґрунтується на позитивному емоційному ставленні до партнера зі спілкування як особистості. Воно містить схвалення (некатегоричне, позитивне ставлення до партнера), самосхвалення (внутрішню згоду партнера із собою, своїми переконаннями і уявленнями), емпатію (співпереживання почуттям іншого партнера, ніби вони є власними почуттями).

Як прийом слухання виокремлюється і емпатійне слухання, яке підвищує ефективність спілкування у тому випадку, якщо відбувається «читання» позитивних (стенічних) емоцій (радості, задоволення, впевненості, надії).

У ситуаціях, пов'язаних із обговоренням певних проектів, нових ідей, доцільно використання спрямованого критичного слухання, що передбачає

превентивний критичний аналіз інноваційної інформації. Пам'ять як особливий прийом слухання передбачає здатність сприймати, зберігати та відтворювати інформацію. Обробка інформації в пам'яті здійснюється на таких рівнях: сенсорному, короткочасному, довготривалому. Сенсорна пам'ять сприймає інформацію, пов'язану з сенсорними слідами (наприклад, різкими звуковими подразниками) в межах однієї секунди. Короткочасна пам'ять пов'язана з місткістю уваги партнера і, як правило, не перевищує пів секунди. Довготривала пам'ять пов'язана не тільки з прийняттям нової інформації, але з її ретельною обробкою, встановленням асоціацій з накопиченої інформації.

Усвідомлення, аналіз комунікативних бар'єрів і шляхів їх уникнення й подолання сприяє досягненню мети та завдань спілкування, ефективній та плідній взаємодії, гармонізації взаємовідносин, налагодженню ділового, здорового психологічного клімату в колективі.

Тема 13. Психологічні аспекти комунікативного менеджменту

Зміст заняття

13.1. Психологічний вплив в комунікаційному менеджменті організації. Особистісні та ситуативні чинники впливу.

13.2. Застосування психологічного впливу та навіювання у створенні ефективних комунікацій в організації.

13.3. Мотивація діяльності працівників.

13.1. Психологічний вплив в комунікаційному менеджменті організації. Особистісні та ситуативні чинники впливу

Управління людськими ресурсами передбачає підвищення результативності діяльності організації за рахунок їх ефективного добору, оптимального використання та систематичного заохочення. До основних завдань кадрового менеджменту найчастіше відносять пошук, відбір та соціалізацію працівників; підготовку, розвиток і оцінювання діяльності персоналу, створення системи їх об'єктивної атестації; розробку організаційних структур, іміджу персоналу та організації; управління

змінами та нововведеннями, забезпечення комунікацій, системи винагород, сприятливого соціально-психологічного клімату колективу організації.

Керівники повинні робити вплив в такий спосіб, який веде не просто до прийняття ідеї, а до дії, тобто фактичній праці, яка необхідна для досягнення цілей організації. Для того, щоб зробити своє лідерство і вплив ефективним, керівник повинен розвивати і застосовувати владу.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших. Реалізація влади зазвичай пов'язана з труднощами, оскільки керівник, яким би самотійним не здавався зовні, на ділі залежить від величезної кількості людей і життєвих обставин.

Влада і вплив – інструменти лідерства – це засоби, за допомогою яких керівник вирішує проблемні ситуації.

Якщо керівник не володіє достатньою владою, аби впливати на тих, від кого залежить ефективність його діяльності, то він не зможе отримати ресурси, необхідні для визначення, і досягнення цілей через інших людей.

Таким чином, влада є необхідною умовою успішної діяльності організації. Як вважає соціолог Роберт Бірстед, «влада стоїть за кожною організацією і підпирає її структуру; без влади немає організації і немає порядку». Зараз признається, що вплив і влада в рівній мірі залежить від особи, на яку виявляється вплив, а також від ситуації і здатності керівника. Не існує реальної абсолютної влади.

Наукові дослідники підтвердили, що підлеглі володіють владою. Керівник залежить від підлеглих в таких питаннях, як необхідна інформація для ухвалення рішень, неформальні контакти з людьми в інших підрозділах. Навіть в допоміжного персоналу лікарень є влада.

Ефективний керівник повинен підтримувати розумний баланс влади. Френч і Рейвен розробили класифікацію основ влади. Відомо 5 основних форм:

- 1) влада, заснована на примусі, вплив через страх. Людина відчуває страх, коли безпосередньо загрожують його потреби виживання або

захищеності. Безліч потреб задовольняється саме на робочому місці. З'являється страх втратити роботу, натяк на звільнення, позбавлення яких-небудь повноважень, пониження на посаді. Вплив через страх може бути ефективним тоді, коли людину зловлять у момент «нестатутної поведінки». Це не допомагає справі, а веде до зниження продуктивності праці і високої текучості кадрів. Ця форма влади і впливу може працювати протягом короткого часу, оскільки у працівника накопичуватиметься почуття образи і, кінець кінцем негативно позначиться на результатах роботи;

2) влада, заснована на винагороді, вплив через позитивне підкріплення. Підлеглий дозволяє володарювати над собою і робити те, що добивається від нього керівник, але в обмін на винагороду. Аби вплинути на поведінку виконавця, винагорода має бути коштовною для нього. Тобто влада, заснована на винагороді, буде дієвою у тому випадку, коли керівник зможе правильно визначити, що в очах підлеглого представляє дійсну цінність і реально запропонувати йому це винагорода. Ця форма може дати добрі результати, якщо матиме чесну основу. 3) законна влада, вплив через традиції. У основі лежить формальне положення керівника в ієрархії, через якого підлеглі зобов'язані виконувати його розпорядження. Ця форма влади буде дієвою лише за умови, що підлеглий засвоїв цінності, які дадуть йому можливість повірити, що керівник здатний задовольнити потреби в захищеності і приналежності. (Вплив через традиції ґрунтується на вірі в цінності і авторитет керівника, в його здатність бути «батьком рідним»). Визнаючи вплив через традиції, людина отримує відчуття належності до організації.

4) влада прикладу, вплив за допомогою харизми. Харизма – це влада, побудована на силі і привабливості особистих якостей і здібностей керівника, через які він стає лідером. На підсвідомому рівні підлеглі чекають, що виконання того, що вимагає керівник, зробить їх схожими на нього або хоч би викличе пошану тих, що оточують. Харизматичні керівники характеризуються тим, що як би випромінюють енергію, заряджаючи нею що

оточують. Вони володіють незалежним характером, мають привабливу зовнішність, уміють говорити, триматися на людях, відчують себе комфортно в будь-якій обстановці;

5) влада експерта, вплив через розумну віру. Влада ґрунтується на розумній вірі в знання і компетенцію керівника. Ця форма влади менш стійка, чим влада, заснована на прикладі. Завойовується вона набагато повільніше, адже для того, щоб переконатися в керівнику, потрібно немало часу. Але вона виявляється сильнішою, оскільки знання сьогодні в ціні.

Для ефективного психологічного впливу важливе урахування індивідуальних особливостей підлеглих. Аналіз темпераменту, характеру, здатностей, інтересів, потреб, поведінкових стереотипів дозволяє виявити певні особливості управлінського впливу.

Управлінський вплив використовується переважно в системі, де домінують статусні ролі (у першу чергу такі, як «керівник», «підлеглий» та ін.).

Виходячи із цього, управлінський вплив має розглядатись як замкнута система, структурні компоненти якої поєднуються в єдине ціле складними багаторівневими зв'язками та відносинами. Ці зв'язки та відносини, як би надбудовуючись один над одним, впливають один на одного та на ефективність управлінського впливу. Виділяють принаймні два рівні: когнітивний та емоційний.

На когнітивному рівні партнерів управлінського впливу пов'язує взаємне, хоча й з різними цілями, пізнання. Так, керівник прагне пізнати підлеглого для того, щоби визначити тактику впливу, найбільш ефективний прийом. У свою чергу, підлеглий пізнає керівника, насамперед, із метою визначення міри довіри чи недовіри до нього, до його впливів.

На емоційному рівні відбувається своєрідне «вчування» керівника та підлеглого. Емоційні відносини можуть мати як позитивний, так і негативний

характер, бути доброзичливими та недоброзичливими, але в обох випадках вони впливають на спрямованість і силу управлінського впливу.

Структура управлінського впливу включає такі компоненти: суб'єкт (окремі особистості, група осіб, різні організації, що є провідною підсистемою в будь-якій системі управління); об'єкт (різноманітні соціально-психологічні явища та феномени - особистість, спільноти, їхній спосіб життя та діяльність із метою якісного та повного рішення завдань організації); способи впливу (традиційно виділяють чотири основних - проникнення, зараження, наслідування та переконання).

13.2. Застосування психологічного впливу та навіювання у створенні ефективних комунікацій в організації

Традиційним є виділення таких способів впливу: зараження, навіювання, переконання, наслідування.

Зараження – підсвідомий емоційний відгук у взаємодії з іншими людьми на підставі співпереживання з ними. В основному має невербальний характер.

Навіювання – цільове свідоме «зараження» однією людиною інших мотивацій тих чи інших дій, змістом чи емоціями в основному за допомогою мовленнєвого впливу на основі некритичного сприйняття інформації. Обов'язковою умовою навіювання є відсутність логічного аналізу й активного розуміння інформації, що сприймається як абсолютно правильна без доказів.

До речі, чимало вчених доводять, що навіювання часто обумовлюється місцем і роллю суб'єкта впливу в групі чи мікрогрупі.

Наслідування – засвоєння форм поведінки іншої людини на основі підсвідомої і свідомої ідентифікації себе з нею.

До сучасних форм впливу відноситься переконання і участь.

Переконання – це усвідомлений аргументований і вмотивований вплив на систему поглядів індивіда. Переконують за допомогою доказів, логіки. Переконання – це ефективна передача своєї точки зору.

Використовуючи переконання, керівник мовчазно допускає, що виконавець володіє якоюсь долею влади, яка може зменшити можливість керівника діяти. Іншими словами, керівник визнає залежність від виконавця. Активно добиваючись згоди, керівник надає дуже сильну дію на потребу виконавця в пошані. Якщо виконавець, у свою чергу, випробовує потребу в знаннях і авторитеті, то сила впливу шляхом переконання зростає.

Оскільки переконання є впливом, то при його використанні необхідно враховувати, що впливати можна лише на того, хто відкритий для цього впливу.

Вплив через участь (залучення) працівників в управлінні. Керівник направляє зусилля виконавця в потрібному напрямі, надаючи йому необхідну інформацію, допомагаючи порадою і реальною справою. При цьому обоє як би об'єднуються для досягнення єдиної мети, в яку щиро вірять. Люди, що надихнули потребами високого рівня, працюють старанніше на ту мету, яка була сформульована з їх участю. Цей підхід потрібно використовувати лише в тих випадках, коли такі потреби є активними мотивуючими чинниками і за умови, що можна покластися на те, що виконавець працюватиме на цілі, які він сам вибрав.

Керівництво є сукупністю методів, за допомогою яких керівник спонукає підлеглих до дій, направлених на досягнення цілей, що стоять перед організацією.

До групи психологічних способів впливу відносять навіювання та наслідування. Це механізми, які діють насамперед на несвідоме.

Навіювання – це цілеспрямований вплив однієї людини на іншу або на групу людей, що передбачає некритичне сприймання висловлених думок та волі. Процес навіювання ґрунтується на впливі словом, який умисно перебудовує щось у діяльності і скерований на підвищення результативності дій. Під час навіювання не досягається згода, а лише забезпечується прийняття інформації, що містить готовий висновок.

Використовуючи отриману інформацію, людина, на яку впливають, має дійти сама необхідного висновку.

За змістом впливу та кінцевим результатом навіювання буває позитивним та негативним, етичним та неетичним; за засобами впливу – прямим і непрямим. При прямому навіюванні людина, яка навіює, закликає до певної дії. Воно передається як наказ, вказівка, розпорядження і заборона (наприклад: «Усім бути завтра о 9 годині на роботі, бо зранку прибуде ревизор»). У разі непрямого навіювання не говорять прямо про свою мету, проте висловлюється ставлення до предмета, а основними формами навіювання є натяк, схвалення, засудження (наприклад: «Наші сусіди вже закінчили роботу» або «Наші конкуренти почали випускати новий вид продукції» та ін.). Непряме навіювання розраховане на некритичне сприймання інформації, тому для цього використовуються не наказові, а оповідні форми. Мета досягається за рахунок того, що збуджуються сильні емоційні реакції. Такі реакції, наприклад, спричиняють чутки. Навіювання може бути навмисним. Це цілеспрямований і свідомо організований вплив, коли той, хто користується цим способом, знає, кому і що він хоче нав'язати і відповідно до цього добирає прийоми впливу. Якщо це робить людина авторитетна, то їй довіряють. Якщо людині не довіряють, то її вплив не буде ефективним. Прикладом навмисного навіювання є реклама. У разі ненавмисного навіювання не ставиться спеціальна мета впливу, проте своїми словами та діями одна людина навіює іншій саме той стан, який би спонукав її до відповідної дії.

Одним із видів навіювання є самонавіювання. Це свідоме саморегулювання, навіювання самому собі уявлень, почуттів, емоцій. У цьому процесі людина сама створює модель стану або дій і вводить її у свою психіку. Самонавіювання – найкращий спосіб для людини, яка хоче самовдосконалюватися, виправити свої недоліки, набути якихось вмінь.

Наслідування – особлива форма поведінки людини, яка полягає у відтворенні нею дій інших осіб на свідомому чи несвідомому рівні. Процес

наслідування – повторення взірця або прикладу – заснований на імітації якихось зовнішніх виявів рухів, дій, поводження інших людей, що характеризуються певною емоційною і раціональною спрямованістю, корисністю, значущістю. Наслідування може бути результатом власної ініціативи або впливу інших людей, які розраховують на це й стимулюють певну поведінку різними засобами. У колишньому СРСР на підприємствах було дуже поширено наставництво – прикріплення досвідчених працівників до тих, що тільки-но починають працювати. Молодий спеціаліст вчився у досвідченого, наслідуючи зразки його дій, стратегії та тактики розв'язання професійних завдань

13.3. Мотивація діяльності працівників

Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не гарантує високої ефективності праці, а в кінцевому рахунку – високої ефективності діяльності організації. «Локомотивом» їхньої активної трудової діяльності сучасна психологія управління визначає мотивацію.

Перед менеджерами стоїть завдання переконати інших людей працювати краще, створити у людей внутрішні спонукання до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, формувати потребу в активній діяльності, створювати ситуацію переживання задоволення від отриманих результатів, переконати людей здійснити необхідні зусилля і взяти на себе зобов'язання в участі у процесі праці, що є основою ефективної діяльності організації.

Визначення мотивації як головної функції теорії та практики менеджменту детерміноване зростанням ролі особистості в системі діяльності організації, вимогами науково-технічного прогресу, назрілою потребою пошуку відповідних сучасному етапу розвитку бізнесу та менеджменту підходів до означення мотивації та розробки і впровадження практичних моделей мотивації.

Мотив (лат. moveo – штовхаю, рухаю) – стійка особистісна властивість, яка охоплює потреби, є спонукальною причиною дій і вчинків. За своїм мотиваційним значенням особливо важливою є потреба.

Потреба – стан індивіда, пов’язаний з відчуттям необхідності в чомусь важливому для існування й розвитку людини.

Потреби є джерелом активності людини, завдяки їм здійснюється регулювання її поведінки, визначається спрямованість мислення, емоцій, почуттів і волі.

Серед основних потреб особистості виокремлюють:

- біологічні (потреби в їжі, повітрі тощо);
- матеріальні (потреби в одязі, житлі тощо);
- соціальні (потреби в предметно-суспільній діяльності, в усвідомленні свого місця в суспільстві);
- духовні (потреба в інформації – пізнавальній, моральній та ін.).

Всебічне пізнання причин поведінки людини пов’язане з аналізом її потреб, мотивів, які впливають на її конкретні вчинки, поведінку загалом. У таких випадках ідеться про мотивацію.

Мотивація – сукупність причин психологічного характеру (система мотивів), які зумовлюють поведінку і вчинки людини, їх початок, спрямованість і активність; процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації.

Ефективна реалізація функції мотивації потребує: усвідомлення того, що спонукає робітника до праці; розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації.

Система мотивації персоналу є однією з важливих складових як системи управління персоналом в організації, так і системи безпеки підприємницької діяльності. Правильно розроблена система мотивації дозволяє не тільки активізувати потенціал людини в напрямку досягнення мети, але і приносить задоволення працівнику в процесі праці через

задоволення його потреб і забезпечує безпечні умови діяльності всього підприємства.

Однією з найважливіших форм мотивації на підприємствах та організаціях є матеріальне стимулювання праці, яке є процесом формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці.

Політика винагороди за працю організовується так, щоб свідома ініціатива працівника була спрямована на підвищення продуктивності праці, вдосконалення своєї кваліфікації, надавала працівнику можливість збільшувати працею свій дохід. Заробітна плата є винагородою в грошовому виразі, яку працівник одержує від підприємства чи фізичної особи, для яких виконує обумовлену трудовим договором роботу. Основний заробітною платою визнається винагорода за виконувану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників і службовців. Додатковою заробітною платою є винагорода за працю понад встановлені норми, трудові успіхи та винахідливість і особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, премії.

Сучасна практика зарубіжних і деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до істотних змін в системі мотивації персоналу. Для працівників характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому на перший план висувуються самореалізація і саморозвиток (нематеріальна мотивація). Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації, перш за все, спрямоване на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця або займаної посади: підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом оволодіння новими знаннями,

вміннями та навичками: поглиблення інтересу до професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і за її межами.

Нематеріальна мотивація спрямована на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно зі зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Під нематеріальним ми розуміємо такі заохочення високо – результативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді наявних або безготівкових грошей, але можуть зажадати від компанії інвестицій в якість робочої сили, а саме: можливість розвитку та навчання, планування кар'єри, оздоровлення: пільгове харчування та т.д. Основний ефект досягається за допомогою нематеріальної мотивації – це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в компанії.

До моральних способів мотивації відноситься визнання заслуг (приватне і публічне). Суть особистого визнання у тому, що працівники, які позитивно виділилися в справах підприємства, згадуються в доповідях вищого керівництва фірми або особисто представляються йому, отримують право підпису відповідних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят або сімейних дат.

Створення мотиваційного середовища на підприємстві, насамперед, через забезпечення залежності винагородження працівника від досягнутих ним результатів і кваліфікації, максимально зацікавити людей у реалізації свого фізичного або інтелектуального потенціалу – головне завдання власників підприємств. Сьогодні потрібні нові механізми, які створюють могутні стимули для продуктивної праці та максимальної реалізації здібностей працівників. Сприяти впровадженню мотиваційного механізму діяльності працівників на підприємстві можна, зокрема, через:

- проведення внутрішньої діагностики ефективності діяльності персоналу;
- розробку мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві;
- перепідготовку, підвищення кваліфікації управлінського персоналу

тощо.

В узагальненому вигляді типова система мотивації персоналу включає в себе такі групи мотиваційних чинників як: матеріальна, трудова та статусна мотивація. При чому, в основі матеріальної мотивації полягає задоволення потреби у прагненні людини до поліпшення свого матеріального добробуту; в основі трудової мотивації – задоволення бажання працювати взагалі та працювати в даній організації, у даному колективі та займати дану посаду; в основі статусної мотивації лежить задоволення бажання людини до кар'єрного росту, задоволення потреби у визнанні досягнень.

Тема 14. Комунікаційна функція керівника організації

Зміст заняття

- 14.1. Комунікативна компетентність керівника організації.
- 14.2. Стилi управлінської діяльності.
- 14.3. Принципи прийняття управлінських рішень.

14.1. Комунікативна компетентність керівника організації

Спілкуючись, людина реалізовує цілі, завдання, які вона ставить перед собою. Водночас участь у спілкуванні – це використання механізмів і засобів входження індивіда до системи соціальних відносин. Зрештою, у спілкуванні проявляються індивідуально- психологічні властивості особистості, які забезпечують їй можливість соціалізації.

При цьому йдеться про оптимальну участь особистості у спілкуванні. Названу систему властивостей і можливостей людини можна означити як її комунікативний потенціал, який проявляється у взаємодії з іншими людьми, при входженні індивіда в соціум, засвоєнні соціального досвіду, відображенні та регуляції соціального процесу.

Комунікативний потенціал особистості варто трактувати як наявність у неї специфічних якостей, здібностей, комунікативних знань, вмінь, навичок і мотивів. Перелічені властивості розвиваються у спілкуванні та закріплюються у структурі особистості як своєрідна життєва позиція, котра

впливає на життєву перспективу людини й виконує функцію подальшого вдосконалення, реальної комунікативної поведінки. За таких обставин суспільна детермінація не лише не відхиляє, а й передбачає самостійне, активне, творче начало індивіда у здійсненні ним поведінкових реакцій, у переведенні потенційних комунікативних властивостей в актуальні й закріплення останніх у повсякденній практиці взаємодії та соціально-психологічного відображення.

У психології комунікативну компетентність визначають як ситуативну адаптивність і вільне володіння вербальними і невербальними засобами соціальної поведінки; сукупність навичок і умінь, необхідних для ефективного спілкування; з погляду когнітивної лінгвістики комунікативна компетентність – це володіння стратегіями вибору оптимального мовного ресурсу (семантичного «ракурсу», лексичного наповнення, синтаксичної структури, послідовності фраз і комунікативних кроків) для передачі повідомлення. У соціології комунікативна компетентність входить до структури соціального статусу поряд з такими компонентами, як спосіб життя, освітні і професійні характеристики індивіда – комуніканта.

Виокремлюють такі складові комунікативної компетентності: орієнтованість у різноманітних ситуаціях спілкування, яка заснована на знаннях і життєвому досвіді індивіда; спроможність ефективно взаємодіяти з оточенням завдяки розумінню себе й інших при постійній видозміні психічних станів, міжособистісних відносин і умов соціального середовища; адекватна орієнтація людини в самій собі – власному психологічному потенціалі, потенціалі партнера, у ситуації; готовність і вміння будувати контакт з людьми; внутрішні засоби регуляції комунікативних дій; знання, вміння і навички конструктивного спілкування; внутрішні ресурси, необхідні для побудови ефективної комунікативної дії у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії.

Під соціокультурною компетентністю керівників ми розуміємо здатність здійснювати продуктивний обмін елементами соціокультурного

контексту, релевантними для породження і сприйняття комунікації в певній соціокультурній ситуації (вербальні, невербальні компоненти, норми, правила, цінності, ритуали, стереотипи тощо).

У розрізі соціокультурної компетентності керівників комунікативна компетентність – це інтегральна функціональна характеристика, яка належить до соціальних представницьких компетентностей керівника, і характеризується таким:

мовною компетентністю – знанням мовного коду, в межах якого здійснюється комунікація, володіння всіма рівнями мови, стилістикою і правилами мовної трансформації;

володінням відповідним тезаурусом – запасом слів, найбільш прийнятних для комунікації в певній соціально-комунікативній ситуації на певну тему, у ширшому значенні – наявність відкритої і гнучкої системи значень, що зберігається в пам'яті індивіда;

культурною компетентністю – орієнтуванням у базових елементах культури, ціннісних установах, фонових знаннях, звичаях, ритуалах, стереотипах, притаманних соціокультурному середовищу, в межах якого ведеться комунікація;

володінням навичками комунікативної діяльності, а також усталеними в певному соціокультурному середовищі стратегіями і тактиками комунікативної діяльності;

прагматичною компетентністю – умінням користуватись правилами, максимами, конвенціями спілкування, законами рольової комунікації; когнітивними та інструментальними прийомами, спрямованими на самовдосконалення індивідуальної комунікативної діяльності;

умінням проектувати ситуації комунікації та обирати ефективний інструментарій і стилістику спілкування залежно від ситуації та вирішувати конфліктні ситуації;

предметною компетентністю – розумінням онтології зовнішнього та внутрішнього світу та способів їх категоризації в рамках лінгвосоціокультурної ситуації спілкування;

стратегічною компетентністю – умінням обирати ефективну стратегію і тактику комунікативних дій, залежно від мети і ситуації комунікації;

технологіями комунікативного лідерства – моделями вербальної і невербальної поведінки, спрямованими на переконання і спонукання до дій, використання знаків соціальної інтеграції, умінням артикулювати ідеї та цінності, деталізувати і узагальнювати їх;

ілокутивною компетентністю – здатністю реалізовувати комунікативні наміри, використовуючи вербальні та невербальні комунікативні засоби;

представницькою комунікативною компетентністю – володінням вербальними, невербальними, поведінковими та іншими технологіями.

У структурі комунікативної особистості керівника слід виокремити когнітивний, ціннісно-мотиваційний, комунікативний, рефлексивний, прагматичний і технологічний параметри.

Ще однією важливою ознакою комунікативної компетентності керівника є комунікативна емоційність. На відміну від некомунікативної, така емоційність має свідомий характер. Комунікативна емоційність – це здатність комунікативної особистості свідомо керувати вербальним і невербальним проявом емоцій та пропускати їх через соціальні, ситуативні та інші фільтри у процесі спілкування і залежно від них «упаковувати» ті самі емоції в різні вербальні та невербальні форми або ж не «пускати» їх у процес спілкування. До найважливіших передумов і факторів якісного розвитку комунікативної компетентності керівників можна віднести: комплекс знань в області психології особистості; уміння та навички спілкування; здатність адекватно і повно сприймати себе та інших людей,

знання психологічних закономірностей, індивідуально-психологічних і соціально-психологічних особливостей підлеглих.

14.2. Стилi управлінської діяльності

У теорії і практиці управлінської діяльності існують різні типології стилів керівництва. Найбільш популярною до середини 70-х рр. була типологія, в якій виокремлюються такі **стилі керівництва**: авторитарний, демократичний, ліберальний та синтетичний стилі керівництва.

1. Авторитарний (синонім директивний, вольовий) – стиль базується на жорсткому способі управління, недопущенні ініціативи.

При автократичному стилі відбувається виразний поділ на керівника й підлеглих, тих, які командують, і тих, що зобов'язані виконувати накази, розпорядження. Керівник- авто-крат сам визначає мету діяльності групи та способи її досягнення і лише незначною мірою дозволяє членам групи долучатися до прийняття рішень. Він монополізує більшість одержуваної інформації та право на ініціативу, сприймається оточуючими як диктатор чи деспот, не виявляє гнучкості в ставленні до подій у групі, а його сприйняття світу в даному випадку явно негативне. Наслідком такого стилю управління стає зменшення числа ініціатив і послаблення міжособових контактів. У групі назрівають тенденції до бунту, а деколи й реальна агресія, хоча група як цілісність має загалом непогані результати.

Позитивні аспекти стилю – дисципліна, швидке реагування в екстремальних ситуаціях, негативні – низька ініціатива, можливе погіршення психологічного клімату в колективі.

Авторитарний стиль лідерства доцільно використовувати в ситуаціях, де потрібне жорстке підкорення певним вимогам (військова служба), у випадку, коли виникає потреба швидко і одноосібно вирішити кризову, конфліктну ситуацію.

2. Демократичний – базується на колегіальності прийняття рішень, врахуванні думок і, за можливості, побажань підлеглих, передачі частини

повноважень підлеглим. Це стиль заохочення, ініціативи, а також стиль наставництва.

При демократичному стилі відсутній радикальний поділ на керівника й керо-ваних, хоча фактично конкретні структури управління в такій групі наявні. Члени цієї спілки допущені до участі в прийнятті рішень та формуванні цілей і норм колективної праці. Ініціатива стимулюється завдяки застосуванню обговорень, дискусій, самодіяльності та наголошенню на суспільних інтересах.

Позитивні аспекти стилю – гарний психологічний клімат, спроможність підлеглих до прийняття самостійних рішень, негативні – може призвести до низької дисципліни, невисока мобільність у прийнятті рішень в екстремальних умовах.

Демократичний стиль лідерства передбачає досить відчутний вплив керівника чи лідера на групу, але він координує свої дії з груповими очікуваннями. Цей стиль переважає в більшості груп в звичайних для існування умовах.

3. Ліберальний (номінальний) – керують підлеглі, «вказівки не даються», «своя людина».

Для цього стилю характерне недостатнє втручання керівника в ті справи, які відбуваються в колективі, ліберальний керівник фактично не впливає на життя групи. Результатом ліберального стилю є різноманітні конфлікти, апатія, невдоволення з приводу відсутності конкретного плану дій, а головне – низька працездатність групи.

Але у деяких випадках, коли група складається з працівників, здатних до самоорганізації та самоконтролю, також у випадках ситуації неформальних стосунків (корпоративна вечірка, відпочинок групи «на природі», неформальне спілкування), використання елементів цього стилю може виявитися доречним та дієвим.

4. Синтетичний – стиль у якому поєднуються різні стилі керівництва.

Саме керівник, який має навички застосування кожного з трьох стилів керівництва в конкретній ситуації в певній групі може вважатися найбільш професійним як керівник чи лідер.

У системі ділових та професійних стосунків виявляється тип ділового спілкування: менторський, ліберальний, інформативний, «натхненний», конфронтаційний.

Тип ділового спілкування перебуває в прямій залежності від стилю управлінської діяльності. Так менторський тип спілкування відповідає авторитарному стилю управління, ґрунтується на односторонньому управлінні та спілкуванні, зорієнтований на повчання, інструктування. Цьому ж стилю управління відповідає «інформативний» тип спілкування, спрямованого на передавання інформації. Таке спілкування малоефективне, оскільки суто ретранслявання інформації сприяє лише її пасивному сприйманню.

«Натхненний» тип ділового спілкування характерний для демократичного стилю управління (йому властиві активність усіх учасників, поєднання вимогливості зі справедливістю, діалогічність).

Конфронтаційний тип спілкування схиляє до дискусії, діалогу з опонентами. Він відповідає демократичному стилю управління.

Ліберальний тип спілкування відповідає ліберальному стилю управління: виявляється у невмінні керівника в процесі ділової взаємодії впливати на її результат, керівник просто «пливе за течією».

Стиль керівництва, який реалізується тим чи іншим керівником, зумовлений його особистісними характеристиками й індивідуальними якостями.

14.3. Принципи прийняття управлінських рішень

Рішення – це вибір одного варіанта дій із багатьох. Управлінське рішення – це продукт діяльності менеджера, свідомий вибір менеджером

одного із декількох альтернативних варіантів розвитку майбутніх подій на основі аналізу наявної інформації.

Рішення називається *управлінським*, якщо воно розробляється і реалізується для соціальної системи і спрямоване на: стратегічне планування організації; керування управлінською діяльністю; управління людськими ресурсами; управління виробничою та збутовою діяльністю; управлінське консультування; управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями.

Ознаки управлінського рішення: можливість вибору єдиної дії з безлічі альтернатив; наявність мети – безцільний вибір не вважається рішенням; необхідність вольового акту людини котра приймає рішення при виборі рішення.

Функції управлінського рішення: скеровуюча, координуюча, мобілізуюча. До управлінських рішень належать програмовані або непрограмовані.

Програмовані ті, де визначена наперед послідовність кроків у прийнятті рішень.

Непрограмовані ті, які виникають при нових ситуаціях або при невідомих факторах.

Залежно від виду проблем, які стоять перед організацією, та підходів їх вирішення у процесі формування управлінських рішень, їх розділяють на: інтуїтивні, засновані на судженнях, раціональні рішення.

Інтуїтивні рішення – це вибір альтернативи чи варіанта на основі відчуття, інтуїції. Рішення, засноване на судженнях – це вибір альтернативи на основі знань або досвіду. Раціональне управлінське рішення – це вибір альтернативи за допомогою об'єктивного аналітичного процесу. До аналітичного процесу належать діагностика проблем, формування критеріїв обмежень, скорочення числа альтернатив, оцінка альтернатив та вибір альтернатив.

Крім того, всю множину управлінських рішень доцільно кваліфікувати за такими ознаками :

- 1) за сферою впливу чи наслідків :
 - загальні , що стосуються всієї організації;
 - часткові , що стосуються окремих частин, чи проблем;
- 2) за тривалістю дії:
 - перспективні , стратегічні;
 - поточні, оперативні;
- 3) за рівнем прийняття (масштабністю):
 - вищого, середнього чи технічного рівня управління;
- 4) за характером розв'язання завдань:
 - програмовані;
 - непрограмовані;
- 5) за способом прийняття :
 - одноособові;
 - колегіальні;
 - колективні;
- 6) за способом обґрунтування :
 - інтуїтивні - на базі досвіду , знання ситуації;
 - суб'єктивні
 - раціональні, на підставі:
 - а) діагнозу проблеми;
 - б) формулювання обмежень;
 - в) визначення альтернатив;
 - г) оцінки альтернатив;
 - д) вибору альтернативи, рішення.

У процесі прийняття управлінських рішень менеджера необхідно відповісти на такі питання: що робити, як робити, кому доручити роботу, що це дає тощо.

Процес прийняття управлінських рішень досить складний і багатогранний, а також залежить від кваліфікації керівника, його стилю керівництва, ситуації, культури організації та ін.

В основі процесу ухвалення рішень з управління організацією лежать **чотири** основних **принципи**, ігнорування яких (повне або часткове) може призвести до помилкових рішень і незадовільних результатів. Дотримання ж цих принципів дає можливість ухвалювати якісні рішення на всіх рівнях організації.

Перший принцип – це принцип організаційної відповідності. Структура і форма організації мають бути пристосовані до безперебійного здійснення зв'язків, що полегшує як процес прийняття рішень, так і контроль за їхнім виконанням. Не можна не враховувати й того факту, що повноваження і відповідальність усе більше переходять із рук у руки. Тільки покладаючи на менеджерів відповідальність за результати їхніх рішень, можна підготувати кращі керівні кадри.

Другий принцип: мета, стратегія і політика мають бути настільки чітко сформульовані, щоб вони дали можливість приймати рішення загального характеру, що стосуються нових видів діяльності, потреби в продуктах яких на сьогодні ще немає.

Третій принцип вимагає мати достатню кількість надійних даних про ситуацію, що змінюється, необхідних для підтримки ефективних зв'язків між менеджерами вищого рівня й більш низькими рівнями організації. Надзвичайно важливо робити добір наявних даних так, щоб менеджери вищого рівня мали в своєму розпорядженні тільки ті факти, які їм справді потрібні, й не були перевантажені фактичним матеріалом, що не стосується справи.

Четвертий принцип передбачає гнучкість, без якої можуть залишитися невикористаними незліченні можливості. За ідеальних умов (наявність точних критеріїв, ясної мети і повної інформації) потреба в менеджерах, що приймають рішення, була б невелика. На жаль, ми живемо далеко не в ідеальному світі, й постійно існує потреба в кваліфікованих менеджерах для визначення оптимальних напрямів дій організації. За своєю природою

перелічені принципи є універсальними, і їх необхідно дотримуватися в управлінській та підприємницькій діяльності.

Тема 15. Механізми управління комунікаціями

Зміст заняття

- 15.1. Іміджові стратегії організації.
- 15.2. Управління репутацією організації.
- 15.3. Створення позитивного іміджу організації засобами комунікативного менеджменту.

15.1. Іміджові стратегії організації

У сучасних комунікаційних зв'язках ділового світу особливе місце займають питання, пов'язані з іміджем і репутацією управління фірми.

Категорії «**імідж**» і «**репутації**» у смисловому змісті, мають багато спільного, але й не менше відмінностей. **Імідж** – це образ фірми, товару, послуги, ділової людини, що забезпечує становище фірми на ринку і вірність покупця фірмової марки. **Управління діловою репутацією** фірми – це: підтримка «доброго імені» фірми; комунікаційна реакція на оцінку фірми з боку її посередників, контрагентів, споживачів; уявлення партнерів про фірму, що сприяють її діяльності та обліковуються в умовах господарювання.

Слово «*репутація*», поглинаючи в собі смисловий зміст слова «імідж», є більш широкою категорією. Створення іміджу це перша сходинка в діяльності піарменів з управління, в майбутній репутації фірми на всіх етапах комунікаційного процесу.

Відомо, що ідеологія організації та корпоративна культура є основою формування іміджу, а його механізмом виступає паблік рілейшнз. Існують цілком певні технології створення та просування іміджу.

У цьому зв'язку саме поняття «імідж» постає в дещо іншому аспекті. Сучасне суспільство можна охарактеризувати як інформаційне. Споживач інформації не зміг би в ній орієнтуватися, якби не були використані особливі способи донесення її до нього. У величезному потоці інформації орієнтирами

є певні символи, в яких ця інформація знаходиться в скомпонованому вигляді.

Імідж компанії в даному контексті це частина системи символів інформаційного поля. Привернути увагу споживачів, партнерів, закріпитися в їхній пам'яті та ін. – завдання створення і підтримки іміджу компанії. Тому імідж компанії можна розглядати і як одиницю комунікації.

Система комунікацій передбачає вплив на масову свідомість. Маніпулювання масовою свідомістю – елемент формування та впровадження іміджу. У інформаційному суспільстві існує протиріччя між доступністю, «демократичністю» інформації і можливістю впливати на масову свідомість в раніше небачених масштабах.

Імідж формується з двох сторін: з одного боку – відповідність до вимог каналів масової комунікації, з іншого – відображення певних характеристик компанії. Імідж покликаний «вписатися» в наявну картину суспільства, а не конфліктувати з нею.

Побудова іміджу включає в себе певні елементи, які носять варіативний характер, а також залежать від конкретного об'єкта. В галузі бізнесу центральне місце займає корпоративний імідж, який зазвичай включає такі елементи: відбір та формування відмінних особливостей компанії; ідеалізація, міфологізація відібраних характеристик, рис; включення міфологізму у систему цінностей споживачів товарів і послуг даної компанії; знакове відображення образу компанії; візуалізація образу; вербальне вираження образу.

Щодо лідера компанії необхідний набір елементів іміджу схожий з вище перерахованим, але природно відрізняється, оскільки мова йде про створення знакової фігури компанії: виявлення вирізняючих рис особистості; підкреслення, акцентування одних особистих рис і затушовування інших; міфологізація особистості, її кар'єри; вироблення моделі поведінки, манери спілкування; створення віртуального образу в одязі, зачісці, стилі життя; формування іміджу найближчого оточення (сім'ї, помічників тощо).

Імідж завжди, відносно рухливий, динамічний. Існує ряд технологій формування іміджу:

1. Загальним моментом для них є місія компанії, під якою розуміється уявлення: контингент покупців, клієнтів (дрібні, середні, великі, оптові і т.п.); продукти (послуги); географія угод, розташування філій, збутової мережі та ін.; внутрішні ресурси організацій (технології, кадри, менеджмент, тощо).

2. На основі визначення місії виявляються стратегічні цілі. Місія і цілі лежать в основі конструювання іміджу компанії.

3. При виборі цілей визначається, на чому буде зроблений акцент. Компанія може бути орієнтована: «на людей» (сфера обслуговування), «на процес» (виробнича), «на ідеї» (венчурна).

4. Визначається і загальний стиль компанії – «консервативний», «творчий» та ін. Створити імідж компанії – це означає створити образ.

15.2. Управління репутацією організації

Репутація – результат оцінки ринком конкурентних переваг фірми, «продукт» громадськості, що виникає як своєрідний відгук на просування іміджу компанії.

Створенню та підтриманню гарної ділової репутації компанії певною мірою сприяє наявність у неї позитивного іміджу. Імідж дає досить поверхове, часто штучно створене, за порівняно недовгий час, уявлення про компанію, яке складається у свідомості людей за допомогою презентації системи корпоративної ідентифікації (фірмового стилю) компанії і системного здійснення кампаній зі зв'язків з громадськістю та рекламі.

Успішно сформований імідж компанії залучає нових та утримує старих ділових партнерів і кінцевих споживачів, перетворюючи їх на лояльних прихильників, а створювана роками ділова репутація змушує їх залишатися вірними зробленому вибору. Репутація гарантує, що компанія «ніколи не підведе» і забезпечує можливість її партнерам заздалегідь

передбачити можливі реакції компанії на плановані партнером кроки при здійсненні взаємодій з нею в майбутньому.

Репутація формується на основі достовірних знань про діяльність компанії, вона передбачає раціональний підхід до її оцінювання (надійний, солідний, вигідний, престижний і т. д. партнер), часто підкріплюваний досвідом ділових взаємодій партнерів з компанією.

Репутація більшим чином, ніж імідж зумовлює прийняття контрагентами вирішення питання про доцільність співпраці з цією компанією. Об'єктивні критерії констатації наявності хорошої ділової репутації у компанії це: якість менеджменту; якість продукту; здатність залучити та втримати в колективі компанії кваліфіковані кадри; фінансова міцність; ефективне використання корпоративних активів; довгострокова інвестиційна привабливість; схильність до використання нових технологій; і відповідальне ставлення до суспільства, його проблем та навколишнього середовища зокрема.

Незважаючи на те, що ділова репутація – невідчужуване майно, її вартісний показник багато в чому має умовний характер. Вона не може бути самостійним об'єктом угоди, не може бути відчужена, її не можна передати або продати, як, наприклад, бренд. Тому ділова репутація стає об'єктом обліку тільки під час купівлі- продажу, злиття або поглинання компаній як майнових комплексів.

Репутація компанії створюється не лише у зовнішньому середовищі, але і у внутрішньому – у її акціонерів і співробітників. Одними з основних норм сучасної організації є «прозорість» її бізнесу та відповідальність, чесність перед акціонерами. Це – істотні елементи корпоративної культури. Тут важлива внутрішня комунікативна політика. Її головними принципами є регулярність, доступність, достовірність і необхідна повнота інформації для акціонерів.

Для вирішення завдання управління діловою репутацією досить привабливим є факторно-операційний підхід, запропонований М.С. Осипенко та О.А. Товма.

Сутність факторно-операційного управління полягає в тому, що для будь-якого об'єкту управління формується узагальнений показник, що характеризує цей об'єкт за призначенням, і який представляється як функція показників окремих факторів, під впливом яких формується узагальнений показник.

За дію кожного фактора призначаються відповідні підрозділи, або посадові особи, так звані центри факторної відповідальності, які координують дію фактору, що контролюється, за всіма функціями циклу управління від планування до отримання та аналізу кінцевого результату. Управління в такому разі зосереджується на обґрунтуванні та реалізації набору окремих операцій (заходів) в рамках кожного фактору, що забезпечує управлінню об'єктом конкретність, прозорість, дієвість. Схема управління діловою репутацією підприємства, яка ґрунтується на операційно-факторному підході, наведена на рисунку 15.1.

Схема включає сім блоків. У блоці 1 схеми формуються методичні положення щодо управління діловою репутацією, а саме:

- визначаються правила відбору напрямків діяльності підприємства, що формують ділову репутацію і за якими доцільно проводити порівняльний аналіз для оцінки її рівня;
- вибирається метод розрахунку показників ділової репутації за кожним напрямком (часткові показники) та узагальнюючого показника;
- формується критерій оцінки рівня ділової репутації підприємства шляхом порівняння з базовими показниками (попереднім роком, конкурентами тощо);
- розробляється методика аналізу впливу факторів на відхилення рівня ділової репутації підприємства від базових величин;
- визначається порядок розрахунку резервів підвищення ділової

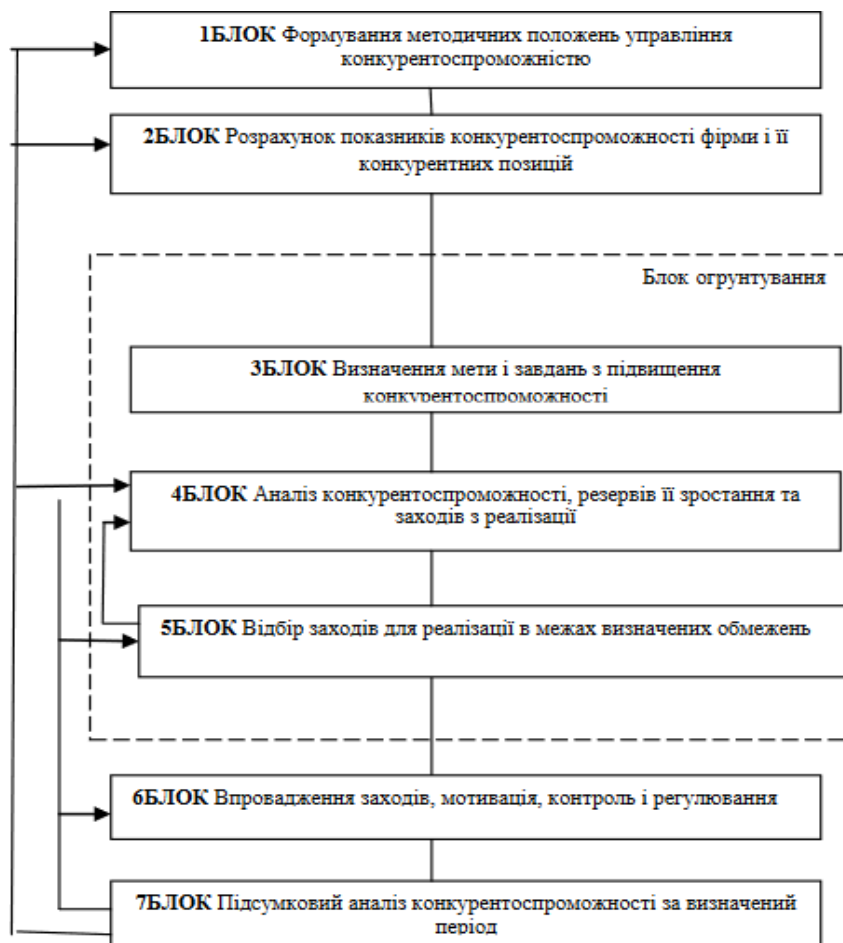


Рис. 15.1. Схема управління репутацією підприємства

Вибір напрямків, сфер, складових діяльності підприємства, що показують узагальнено склад чинників ділової репутації, проводиться експертним методом на основі залучення так званих контактних груп та вивчення їх думки за визначеним колом показників.

Склад контактних груп, по суті, відображає склад базових чинників (БЧ) ділової репутації. До них відносять споживачів, державу, засоби масової інформації, банки, інвесторів, постачальників, персонал підприємства. Формування переліку БЧ багато в чому залежить від наявності інформації для їх визначення.

Вдала політика в галузі управління діловою репутацією призводить до поліпшення не тільки фінансових, але і таких важливих показників, як популярність і пізнаваність бренду.

15.3. Створення позитивного іміджу організації засобами комунікативного менеджменту

Менеджери будь-якої організації рано чи пізно починають займатися побудовою її іміджу. Але не треба забувати, що імідж організації уразливий, його потрібно постійно підтримувати. Лише деякі підприємства виробили такі сторони свого іміджу, які викликають захоплення у громадськості. Відносно невеликі щорічні зміни іміджу можуть складатися в довгострокову тенденцію, яка буде обнадіювати чи викликати тривогу.

Корпоративний імідж – імідж організації в цілому, що об'єднує її престиж, репутацію, успіхи і стабільність.

Він покликаний:

- виразити індивідуальність – місію, бізнес як основу корпоративної ідентичності при сприйнятті і вимірі у конкурентному середовищі властивостей різних організацій;
- збільшити знання, розуміння та інтерес громадськості до організації, сприяючи кращій роботі її репутації на усіх;
- розвивати асоціації з позитивними характеристиками діяльності організації, що гарантують якість, надійність і відповідальність;
- об'єднувати членів організації, її підрозділів і формувати корпоративний, командний дух.

Структура іміджу. Структуру іміджу організації становлять уявлення людей щодо організації, які умовно можна розділити на вісім груп (компонентів):

1. Імідж товару (послуги) – це поширене і досить стійке уявлення про відмінні або ж виняткові характеристики продукту, що додають продукту особливу своєрідність і виділяють його з розряду аналогічних продуктів.

2. Імідж споживачів товару включає уявлення про стиль життя, суспільний статус і характер споживачів.

3. Внутрішній імідж організації. Під внутрішнім іміджем організації розуміють уявлення працівників про свою організацію. Останні розглядаються тут не тільки як фактор конкурентоспроможності організації, одна з ключових груп громадськості, але і як важливе джерело інформації про організацію для зовнішніх аудиторій. Основними детермінантами внутрішнього іміджу є культура організації та соціально-психологічний клімат в колективі.

4. Імідж лідера (йдеться про індивідуальний імідж кожного керівника) включає уявлення про наміри, мотиви, здібності, установки, ціннісні орієнтації і психологічні характеристики засновника (керівника) на основі сприйняття відкритих для спостереження характеристик, таких як зовнішність, соціально-демографічна приналежність, особливості вербальної і невербальної поведінки, вчинки і параметри неосновної діяльності, або точніше контекст, в якому діє засновник (керівник) організації.

5. Імідж персоналу. Це збірний узагальнений образ персоналу, що розкриває найбільш характерні для нього риси. Імідж персоналу формується, перш за все, на основі прямого контакту з працівниками організації. При цьому кожен працівник може розглядатися як «обличчя» організації, за яким судять про персонал в цілому.

6. Візуальний імідж організації – уявлення про організацію, основою яких є зорові відчуття, що фіксують інформацію про інтер'єр і екстер'єр офісу, торговельні і демонстраційні зали, зовнішній вигляд персоналу, а також фірмова символіка (елементи фірмового стилю).

7. Соціальний імідж організації – уявлення широкої громадськості про соціальні цілі і ролі організації в економічному, соціальному і культурному житті суспільства.

8. Бізнес-імідж організації – уявлення про організацію як суб'єкта певної діяльності. Основною детермінантою бізнес-іміджу

підприємницьких організацій виступає ділова репутація, або сумлінність/несумлінність (дотримання етичних норм бізнесу) у здійсненні підприємницької діяльності, а також ділова активність організації, індикаторами якої є обсяг продажів, відносна частка ринку, інноваційність технології і ступінь її освоєння, патентний захист, різноманітність товарів, гнучкість цінової політики, доступ до збутових мереж.

Компоненти корпоративного іміджу

Вербальні компоненти

- Фірмове ім'я
- Слоган (девіз), афоризм
- Тексти, статті
- Інформаційні пакети для преси, інтерв'ю
- Усне мовлення (риторика)

Візуальні компоненти

- Логотип
- Шрифт, колірна гама
- Фото, плакати
- Ділові нагороди
- Бланки документації
- Службові вивіски, таблички
- Зовнішній вигляд, поведінка персоналу
- Корпоративна символіка, ритуали
- Інтер'єр приміщень, робочих місць
- Архітектурний дизайн
- Стиль ділових відносин

Процес управління корпоративним іміджем:

- починається задовго до розробки візуальних атрибутів організації (логотип, фірмових бланків, інтер'єру, зовнішнього вигляду і манер співробітників). Він починається з формулювання бачення, а потім місії як соціально-значимого статусу організації;

- важливим аспектом також є корпоративна індивідуальність, яку створюють реальні, візуальні і вербальні риси іміджу. Саме корпоративна індивідуальність відрізняє дану організацію від інших і визначає корпоративне впізнання.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Авраменко О.О., Яковенко Л.В., Шийка В.Я. Ділове спілкування: навчальний посібник. За наук. ред. О.О. Авраменко. Івано-Франківськ: Лілея-НВ. 2015. С.103-124.
2. Барановська Л. В., Глушаниця Н. В. Психологія ділового спілкування : навч. посібник. Київ : НАУ, 2016. С.57-64.
3. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка публік рилейшнз: Моногр. Київ: МАУП, 2005. URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/1035/42/1/0/>
4. Бородін Є.І., Комарова К.В., Липовська Н.А., Тарасенко Т.М. Соціально-психологічні основи ділового спілкування: навчальний посібник. Дніпро: ГРАНІ, 2019. С.31-36.
5. Бурмака Т. М., Великих К.О. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. С. 7-10.
6. Васильченко М.Ю, Гришко В.В. Комунікативний менеджмент : навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 228 с.
7. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Мельник В.В. Етика ділового спілкування. Навчальний посібник для ВНЗ (рекомендовано МОН України) : Навчальний посібник 2017. 312 с.
8. Гаврилюк Л. С. "Формування комунікативної компетентності у студентів економічних спеціальностей". *Вісник педагогічних наук*, 2020.
9. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275>
10. Жигало Н. Комунікативний менеджмент : навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2012. С. 14-15.

11. Жук Оксана. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. Львів : Видавець ФОП Марченко Т.В., 2021. 338с.
12. Зеліч (Яцко) В.В. Ділові переговори та етика у міжнародному бізнесі: навч.- метод. комплекс. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2015. С. 40-50.
13. Королько В.Г., Некрасова О.В. Зв'язки з громадськістю: наукові основи, методика, практика. Підручник, вид.3-тє. Київ: ВД «Києво-Могилянська академія», 2009. С. 307-313.
14. Козирєв М. П. Комунікативні бар'єри спілкування та шляхи їх подолання. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. №1. 2014. С. 201-210
15. Коулман П. Т., Фергюсон К. Результативний конфлікт; пер. з англ. Інна Софієнко. 2-ге вид. К.: Наш формат, 2017. 312 с.
16. Криштанович М. Ф., Криштанович С.В. Роль і значення досвіду формування професійно-педагогічної компетентності викладача ЗВО в США і Канаді. *Захист прав і свобод людини та громадянина в умовах формування правової держави* : зб. тез VIII Всеукр. наук.-практ. конф. Львів : Львівська політехніка, 2019. С. 234-236.
17. Криштанович С., Бойко А. Критерії ефективності в управлінні організаційними комунікаціями. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності* : зб. тез між нар. наук.-практ. конф. Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. С. 313-315.
18. Комунікативний менеджмент : силабус курсу освітнього ступеня "бакалавр" / розроб. Криштанович С. В. Львів, 2020. 6 с.
19. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти гуманітарного факультету та навчально-наукового інституту дистанційної та заочної освіти/ Уклад. : В.П. Кубко. Одеса: ДУ «Одеська політехніка», 2021. 92 с.
20. Лідерські якості в професійній діяльності: навчальний посібник; О.Г. Романовський та ін.; Нац. Техн. Ун-т «Харків. Політехн. Ін-т». Харків: НТУ «ХПІ», 2017. С. 143. URL:

<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/63aac171-56d4-4813-89d5-2129739a86c7/content>.

21. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами : навч. посібник для ВНЗ; ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 324 с.

22. Павленчик Н. Мотиваційні критерії як елемент ефективного управління персоналом. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності* : зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. С. 346-348.

23. Професійні комунікації : навчальний посібник «Ділове спілкування» / уклад. О. М. Жук, Л.Ю. Тиха. Луцьк : Луцький НТУ, 2016. 112 с.

24. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч.-метод. посіб. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 216 с.

25. Тіхонова Н.О. Комунікативний менеджмент в готельно-ресторанному господарстві: конспект лекцій. Київ: НУХТ, 2014. С. 11-12.

26. Теорія та практика Public Relations: конспект лекцій для студентів денної та заочної форм навчання гуманітарних спеціальностей. Частина 1. Укл. В.П. Кубко, В.Г. Спрінсян. Одеса: ОНПУ, 2017. С.13-14.

27. Трейсі, Брайан. Як керують найкращі. [Як одержати максимум від себе та інших. Секрети, перевірені на практиці] / Б. Трейсі ; пер. з англ. Р. Клочка. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2017. 208 с.

28. Тренінги з менеджменту: навчально-методичний посібник / М. І. Копитко, Л. М. Томаневич. Львів: ЛьвДУВС, 2017. – 128 с.

29. Черезова І.О. Комунікативна компетентність як інтегральна якість особистості. URL: http://www.pj.kherson.ua/file/psychology_01/ukr/20.pdf

30. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Менеджмент корпоративних комунікацій: зміст, рівні, завдання. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/8_shavkun.htm

Навчальне видання

Добровольська Елла Володимирівна

Комунікативний менеджмент

*Конспект лекцій для здобувачів вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»*

Редактор Е.В. Добровольська

Підписано до друку _____ р. Формат 60×84/4.
Папір офсетний. Ризографія. Авт. арк. ____.
Обл.–вид. арк. ____ У.д.а.7,17 Тираж ____ прим. Зам. ____.

Підготовлено до друку та видруковано
у Закладі вищої освіти «Подільський державний університет».
32300, Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 12.