

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІЖНАРОДНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ТА ТУРИСТИЧНОГО
БІЗНЕСУ

О. Б. Каламан

КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

Одеса

2024

УДК: 65.012

Конспект лекцій з дисципліни «Комунікативний менеджмент» для студентів, які навчаються за спеціальністю 181 «Харчові технології» освітньої програми «Ресторанні технології» СВО «Бакалавр» денної та заочної форм навчання / О. Б. Каламан. Одеса: МГУ, 2024. 66 с.

Укладач:

О. Б. Каламан, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри

Рецензент:

І. О. Кузнецова, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту, Одеський національний економічний університет

Рекомендовано до друку рішенням Вченої Ради

Міжнародного гуманітарного університету

(протокол № 1 від 31.08.2024)

ЗАПЛАНОВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Знання:

1. Основ комунікативного менеджменту.
2. Особливостей ділових і наукових комунікацій.
3. Соціальних, психологічних та етичних засад ділових комунікацій.

Уміння:

4. Використовувати положення психології спілкування та етики у сфері ділових і наукових комунікацій.
5. Використовувати комунікації в усній та письмовій формах українською та іноземною мовами для вирішення професійних завдань.
6. Здійснювати основні види ділових і наукових комунікацій у професійній сфері.
7. Здійснювати ділові та наукові комунікації українською та іноземною мовами з урахуванням соціально-культурних відмінностей.
8. Використовувати навички ділових комунікацій у процесі управління організаціями, підрозділами, групами (командами) співробітників, проектами та мережами.

Навички:

9. Комунікації в усній та письмовій формах українською та іноземною мовами для вирішення завдань професійної діяльності.
10. Ділових комунікацій у процесі управління організаціями, підрозділами, групами співробітників, проектами та мережами.
11. Комунікації в усній та письмовій формі у сфері ділових комунікацій для вирішення завдань професійної діяльності.
12. Представлення результатів проведеного дослідження українською та англійською мовами в процесі ділових комунікацій.

Тема 1. Наукові витоки комунікативного менеджменту

- 1.1. Комунікативний менеджмент як предмет вивчення.
- 1.2. Місце комунікативного менеджменту в суспільному устрої.
- 1.3. Комунікації українською та іноземною мовами.
- 1.4. Інформація. Види інформації: основна класифікація.
- 1.5. Види комунікацій.
- 1.6. Структура та особливості побудови комунікативного процесу в українській та іноземній мовах.

1.1. Комунікативний менеджмент як предмет вивчення

Сучасне суспільство постійно прагне збільшення своїх комунікативних можливостей. Для окремої людини засоби комунікації — це мобільний зв'язок, спілкування, Інтернет і т.д. Що ж таке комунікація у сенсі і як це поняття застосовується стосовно різних сфер життя? Можна з повною підставою заявити, що більшість того, що відбувається в організаціях, є комунікаціями. За оцінками, менеджери проводять у різноманітних нарадах, переговорах тощо. від 70 до 80% часу. Комунікації - це набагато складніше явище, ніж процес отримання інформації.

На роботі люди спілкуються з різних причин. Ми можемо бути зацікавлені у придбанні якоїсь інформації або ми можемо хотіти знати, чи поділяють навколишні думки з будь-якого питання, іноді ми просто хочемо з кимось поділитися своїм досвідом. Кожен суб'єкт сучасного суспільства велике значення надає побудові своїх комунікацій.

В даний час існує безліч визначень комунікацій, які зводяться до наступного: комунікація (від латів - роблю спільним, пов'язую, спілкуюся) - спілкування, обмін думками, відомостями, ідеями і т.д. - специфічна форма взаємодії людей у процесі їх пізнавально-трудової діяльності.

Під комунікацією у сенсі розуміється і система у якій здійснюється взаємодія, і процес взаємодії, і способи спілкування, дозволяють створювати, передавати і приймати різноманітну інформацію.

Сьогодні комунікація є предметом вивчення багатьох наук: семіотики, соціології, етнографії, психології, риторики, а також кібернетики та ряду інших природничих дисциплін (у тому числі комунікаційного менеджменту). Якщо звести поняття комунікації до одного знаменника, то вийде, що сьогодні комунікація використовується у двох значеннях: по-перше, шлях сполучення, зв'язок одного місця з іншим (транспортна комунікація, підземні комунікації); по-друге, спілкування, передача інформації від людини (групи) до людини (групи), специфічна форма їх взаємодії у процесі життєдіяльності за допомогою мови та інших сигнальних форм зв'язку.

Психологи під спілкуванням розуміють зв'язок між людьми, у ході якої виникає психічний контакт, що проявляється в обміні інформацією, взаємовпливі, взаємопереживанні, взаєморозумінні. Проте психологія встановлює такі відносини між поняттями «комунікації» та «спілкування».

Комунікація - ширше за обсягом поняття, це зв'язок, взаємовплив двох систем, у ході якої від однієї до іншої передається сигнал, несучий інформацію. Наприклад, два комп'ютери підключені до мережі. Кожен працює за закладеною в ньому програмою. Якщо вони обмінюються інформацією, можна казати, що між ними відбувається комунікація. Пілот керує літаком, можна говорити, що відбувається комунікація систем «людина – машина». Однак тут немає зв'язку між людьми. Через це комунікація у широкому уявленні не відбиває специфіки спілкування. Спілкування – це обмін інформацією для людей.

1.2. Місце комунікативного менеджменту в суспільному устрої

Комунікація відбувається в людських соціальних системах. Певного роду комунікація характерна і для тварин (шлюбні танці птахів, токування глухаря, мова бджіл та ін.), і для механізмів - створених людиною предметів (трубопроводи, каналізація, транспорт, телеграфні та телефонні сигнали, взаємозв'язок комп'ютерів тощо; проте) сюди не слід включати людську комунікацію у вигляді механізмів). У технічній сфері слово «комунікація» дуже часто вживається у множині: комунікації (труби можна підрахувати).

Людська ж комунікація - поняття незліченне, тому вживання множини в цій галузі не зовсім доречно.

Термін «комунікація» виник у науковій літературі на початку ХХ в. Чарльз Кулі, американський соціолог, один із основоположників соціології, вважав, що комунікація — це механізм, за допомогою якого стає можливим існування та розвиток людських відносин — усі символи розуму разом із способами їх передачі у просторі та збереження у часі. Вона включає міміку, спілкування, жести, тон голосу, слова, писемність, друк, залізничі, телеграф, телефон і останні досягнення з завоювання часу і простору. Чіткого кордону між засобами комунікації та зовнішнім світом немає. Проте разом із зовнішнім світом з'являється система стандартних символів, призначена лише передачі думок, з неї починається розвиток комунікації.

1.3. Комунікації українською та іноземною мовами

Соціологічний напрям розглядає комунікацію як комунікабельність інформаційних засобів міжособистісних, міжгрупових, міжнародних спілкувань. У соціокомунікативному контексті комунікація - соціально зумовлений процес передачі та сприйняття інформації в умовах міжособистісного та масового спілкування по різних каналах за допомогою різних комунікативних засобів (вербальних, невербальних та ін.).

Сьогодні комунікація є спілкуванням передачу інформації від людини до людини, від однієї системи до іншої. Комунікація також позначає зв'язок, повідомлення, звістка, взаємодія, обмін інформацією суспільстві, створення і поширення інформації, і навіть засіб зв'язку. Крім того, цей термін використовується для позначення зв'язку будь-яких об'єктів матеріального і духовного світу.

На повсякденному рівні, згідно з енциклопедичним словником, комунікація визначена як «спілкування, передача інформації від людини до людини». Такого розуміння комунікації цілком достатньо, щоб дати раду пропонованому матеріалі. Необхідно також враховувати, що комунікація може мати місце лише в тому випадку, якщо люди, які спілкуються, розуміють

один одного, ті. вони мають загальний соціальний досвід, вони говорять однією мовою.

1.4. Інформація. Види інформації: основна класифікація

Якщо комунікацію розглядати як процес, то інформацією є те, що передається в ході цього процесу, те, чим люди обмінюються під час комунікації. Можна виділити 2 види інформації: біологічну (генетичну) та соціальну.

Біологічна інформація міститься в хромосомах організмів і передається у спадок. Соціальна інформація знову набувається кожним поколінням (індивідом). Носіями соціальної інформації є мова, графіка, знакові системи, коди, символи, різні технічні засоби. Джерелом соціальної інформації є людська діяльність. У повсякденній практиці під інформацією зазвичай розуміють відомості, що представляють певний інтерес, якими обмінюються люди в процесі спілкування.

Циркулююча в суспільстві інформація, до створення якої приклала руку людина, називається соціальною. У ній відбиваються практично всі форми та види людської діяльності - політика, економіка, наука, моральні норми та релігійні цінності, мистецтво, ідеологія і т.д. Очевидно, що інформацію, що циркулює в суспільстві, можна розділити на два великі масиви: систематизовану (регламентовану за часом, обсягом, змістом, складом відправників і одержувачів), і несистематизовану (випадкову, безадресну). Якщо ролі джерела виступає суб'єкт управління, говорять про управлінську інформацію.

Залежно від напрямку розрізняють вертикальну (циркулюючу між органами управління різного рівня) та горизонтальну (між структурами одного рівня) інформацію.

Інформація, яка є основою прийняття рішення, називається вихідною.

Інформація, яку використовують під час реалізації рішення, виконання конкретних організаційних дій - організаційна інформація.

Будь-яке управлінське рішення супроводжується певними

розпорядженнями, нормами, правилами, рекомендаціями. Така інформація називається регулюючою.

На завершальному етапі управлінського циклу фігурує обліково-контрольна інформація.

1.5. Види комунікацій

Сьогодні існує безліч класифікацій комунікацій за різними ознаками.

За критерієм ставлення до кордонів організації комунікації можуть бути зовнішніми та внутрішніми. Внутрішні комунікації здійснюються в рамках самої організації - і джерело, і одержувач знаходяться всередині організації. Корпоративна газета, інформаційний листок для персоналу, збори співробітників підрозділів, корпоративні радіо, дошки оголошень, внутрішнє телебачення, внутрішньоорганізаційна частина інтернет-простору - все це стосується засобів здійснення внутрішніх комунікацій. Вибір та побудова оптимальних внутрішніх комунікацій визначається характером та особливостями організації - організаційною місією, її суспільним статусом, масштабами, сферами діяльності, цілями та стратегією. Ефективні внутрішні, як і зовнішні, комунікації мають бути найважливішим елементом організаційної культури.

Одним із популярних видів зовнішнього та внутрішнього ділового спілкування є письмові комунікації.

Письмова інформація, що має деякі характерні ознаки, називається письмовим документом. Документ - це інструмент ділового й особистого спілкування, обов'язковий елемент роботи як комунікаційного менеджменту, а й будь-якого співробітника організації, передусім керівника. Документи зберігають інформацію, регламентують комунікації.

Основною формою реєстрованих зовнішніх комунікацій є службове листування. Для спілкування організації із зовнішнім світом використовуються різні види листів - заяви, пропозиції, прохання, нагадування, рекламно-претензійні, супровідні, гарантійні, циркулярні, оферти, претензії, листи широкої адреси. сну розсилки (директ-мейл). Усі

ділові листи можна поділити на дві групи: констатуючі факт і попереджуючі (що повідомляють) можливість його здійснення.

До письмових комунікацій вдаються, коли використовуються їхні позитивні сторони, і, навпаки, уникають їх застосовувати, коли ці особливості можуть перешкодити інтересам організації. Цьому можуть бути такі причини: необхідність зберегти автентичну візу кореспондента, використовувати для тиражування або передачі зашифрованої інформації, продемонструвати повагу до документа, зібрати архів з конкретного питання, звернутися до правоохоронних органів, підкреслити справжність оригіналу, а також небажання фіксувати та ін.

У порівнянні з іншими комунікаційними каналами та інструментами письмові документи мають і ряд недоліків. Насамперед, це відсутність моментального зворотного зв'язку. На відміну від спілкування в Інтернеті, в режимі он-лайн або від телефонної розмови зі співрозмовником, вони не можуть допомогти у разі термінової необхідності запитати будь-що або дати пояснення по темі. Пакет додаткової інформації — це новий документ. Тому над текстом необхідно серйозно працювати, робити його зрозумілим, вичерпним, всебічним. Треба намагатися передбачити можливі питання та уникати двозначних текстових тлумачень адресатом.

Другим недоліком є великі трудовитрати на підготовку та пересилання письмового повідомлення. Щоб підготувати добротний, насичений інформаційно та емоційно текст, що добре передає ваші думки, потрібен час не тільки для обмірковування, формулювання думок, а й грамотного їх викладу, перекладу на обраний документальний стиль, перевірку та корективи написаного. Потрібно придбати або видрукувати адекватні по дизайну носії (бланки документів, конверти, марки), виконати копіювання додатків, зареєструвати та надіслати поштою.

Третій недолік укладений у тимчасовому проміжку між відправкою та отриманням. Для сучасного життя цей неквапливий епістолярний жанр мало підходить. Листи явно не підходять для обміну думками щодо термінових

проблем. Для таких випадків склалося правило: спочатку відправляється дублікат тексту документа за допомогою моментального інформаційного способу передачі (наприклад, відправлення електронною поштою/факсом), а слідом за звичайною поштою відправляється оригінал.

Останній недолік: надісланий лист не повернеш. Погано продуманий текст, невірні тези, емоційні коментарі, невдала віза - все це, викладене на папері, стає необоротним фактором, що впливає на розвиток подальших стосунків кореспондентів.

Особливе місце в письмових комунікаціях займають питання конфіденційності при передачі, шифрування і дешифрування непублічної інформації. Знання та вміння конфіденційно передавати закриту інформацію також стали предметом самостійної дисципліни та видом діяльності.

Для внутрішніх письмових комунікацій застосовується широка гама документів внутрішньоорганізаційного користування: звіти; розпорядчі документи (накази, розпорядження, доручення, рекомендації); службові коментарі; інструкції; положення; регламенти; протоколи; акти; договори; типові формуляри; вимоги (запаси, списки, списки); зведення; службові записки (пояснювальні, доповідні).

За критерієм характеру взаємодії комунікації можуть бути особистими і неособистими. Особисті комунікації передбачають особистий контакт - «персона - персони» - при особистій зустрічі, телефоном або поштою. Неособиста комунікація не передбачає такого контакту.

За спрямованістю комунікації можна класифікувати на горизонтальні, вертикальні, діагональні - залежно від рівня чи статусу учасників. Горизонтальні комунікації - це комунікації між особами однакового статусу чи рівня соціальної ієрархії. Значення горизонтальних комунікацій у компаніях зростає разом із тенденцією децентралізації управління. Вертикальними називають комунікації між людьми, які стоять на різних щаблях соціальної чи організаційної ієрархії (між керівником компанії та її менеджером). Діагональною є комунікація учасників різних рівнів управління,

які не належать до однієї вертикалі управління.

За тимчасовим горизонтом комунікації можуть бути поточними - здійснюваними за звичайним графіком відповідно до перспективного або середньострокового плану. Ситуаційні зміни - кризи та раптові можливості - вносять зміни в розмірений характер комунікацій, вимагають екстрених, ситуаційно детермінованих комунікацій.

За ступенем формалізації виділяють формальні та неформальні комунікації. Першим характерні документованість, письмова та/або протокольна, регламентована затвердженими інструкціями форма. Незважаючи на свій неявний статус, неформальні комунікації (чутки, інформація «з вуст в уста») досить впливові у формуванні суспільної думки. Електронні комунікації відрізняє висока швидкість, адресність та потенціал широкого масштабу поширення інформації. Це електронна пошта, інтернет-представництво організації або веб-сторінка персони, корпоративний інформаційний портал, листи розсилки новин або дискусійні листи, веб-конференції та форуми, телеконференції.

За критерієм переважаючої системи кодування ідеї повідомлення комунікації можна умовно розділити на вербальні (мовні) і невербальні. Вербальні та невербальні аспекти організаційних комунікацій мають особливе значення через свою універсальність - вони притаманні всім типам комунікацій. У загальному вигляді комунікації поділяються на такі види:

- на основі усного спілкування: міжособистісні чи організаційні комунікації,
- комунікації з урахуванням письмового обміну інформацією.

Міжособистісні комунікації своєю чергою поділяються на: формальні, чи офіційні. Дані комунікації визначаються політикою, правилами, посадовими інструкціями певної організації та здійснюються формальними каналами; неформальні комунікації, які не дотримуються загальних правил певної організації; вони здійснюються відповідно до встановленої системи особистих відносин між працівниками організації.

Типова інформація, що передається каналами неформальних комунікацій: майбутні скорочення виробничих робітників, нові заходи щодо покарань за запізнення, зміни у структурі організації, майбутні переміщення і підвищення, докладний виклад суперечки двох керівників на останній нараді зі збуту, хто кому призначає побачення після роботи тощо.

Серед формальних організаційних комунікацій виділяють: вертикальні, коли інформація переміщається з рівня ієрархії в інший; горизонтальні - комунікації між різними підрозділами, що призначаються для координації їх діяльності.

Вертикальні комунікації своєю чергою поділяються на: висхідні, коли інформація передається знизу нагору (з нижчих рівнів на вищі). Цей тип комунікацій містить інформацію, необхідну менеджерам з метою оцінки тієї сфери діяльності, яку вони несуть відповідальність; низхідні, що здійснюються зверху вниз. Цей тип комунікацій безпосередньо пов'язаний з керівництвом та контролем за працівниками.

Міжособистісні комунікації ділять також на: вербальні (словесні)', невербальні, покликані здійснити обмін інформацією без застосування слів, наприклад, за допомогою жестів, інтонацій голосу, міміки і т.д.

Вербальні та невербальні форми комунікацій не завжди і не обов'язково виключають одна одну. Як правило, інтерпретація одержувачем послання будується не тільки на словах, але і на таких елементах, як жести та вирази особи, які супроводжують слова сторони, що передає.

1.6. Структура та особливості побудови комунікативного процесу в українській та іноземній мовах

Становлення комунікаційного менеджменту ввїбрало у себе безліч моделей комунікаційного процесу, які ускладнювалися за рахунок появи нових компонентів. Термін «комунікація» з'явившись у науковій літературі на початку ХХ ст., хоча, мабуть, першу модель комунікації було запропоновано ще Аристотелем.

Аристотель виділяв три компоненти комунікації: «оратор - мова -

аудиторія». Ця тріада, щоправда, у дещо новому звучанні - «комунікатор - повідомлення - комунікант» - присутня у всіх моделях, складаючи ядро всіх моделей. Цікава модель комунікації була запропонована Г.Лаесуелом, який виділив 5 найбільш значущих компонентів процесу комунікації:

- Хто говорить?
- Що повідомляє?
- Кому?
- Яким каналом?
- З яким ефектом?

Відповідаючи на кожне з цих питань, складається уявлення про конкретний комунікаційний процес за допомогою різноманітних моделей.

Виділяють 6 найбільш значущих складових процесу комунікації, кожен із яких впливає на вибір варіанта розвитку комунікації.

Виробником (адресантом) у цій моделі виступає певний симбіоз об'єкта і посередника, що становить авторитет для адресата.

Споживач (адресат) - не просто споживачів текстів, тобто. кінцевого продукту, а споживач всієї соціально-культурної функції цієї активності.

Інститути включають видавництва, критиків, освітні структури, об'єднання письменників, всі види ЗМІ та ін.

Ринок (канал) - сума всіх чинників, пов'язаних процесами просування, продажу та купівлі літературного продукту, процесами «промоушена».

Код (мова) - правила виробництва та використання літературного продукту: «граматика» і «лексикон» даного виду мови. Відомо, що специфікація рекламних текстів з лексики та граматики для конкретної споживчої групи підвищує ефективність комунікації в 1,5-4 рази. Помилка в одному слові може призводити до втрати всіх витрат на комунікацію.

Продукт (повідомлення) - текст, варіанти знакової поведінки загалом. Відома максима говорить: «Канал є повідомленням», тобто ті чи інші властивості каналу комунікації визначають те, що буде на ньому сказано.

Для вивчення організації німецький вчений В.Трам запропонував

універсальну схему комунікації, що застосовується у всіх ситуаціях управління. У його моделі комунікація виступає як контакт між відправником та одержувачем, що встановлюється за допомогою повідомлення, що направляється по певному каналу, кодується та декодується одержувачем; крім того, є канал зворотного зв'язку та виділено результат (ефект) комунікаційного процесу.

1. Відправник - автор повідомлення, той, хто висуває будь-які ідеї (самостійно створює інформацію) або акумулює вже наявну інформацію для подальшої передачі. Вирішуючи, яка значуща інформація (ідея) може стати предметом передачі, як її закодувати, яким каналом направити інформацію, відправник цим починає процес комунікаційного обміну. У цьому дуже важливою є орієнтація відправника на ситуацію, тобто. облік всіх основних компонентів процесу комунікації. В іншому випадку інформація може або не дійти до одержувача, або дійти до одержувача у спотвореному вигляді, або не прийматися одержувачем.

2. Повідомлення - підготовлена до передачі одержувачу інформація, закодована за допомогою символів - слів, спеціальних знакових символів, тони повідомлення, малюнків, жестів, підтексту і т.д. У процесі кодування (перетворення сенсу ідеї на символи) можуть бути проблеми, дія яких знижує ефективність процесу комунікації. Наприклад, відправник складає повідомлення із символів, які одержувач не розуміє, не зустрічав у своєму минулому досвіді чи не однозначно трактує в контексті даного повідомлення (тобто відправник не налаштований на мову, культуру одержувача, що веде до спотворень у розумінні).

3. Канал передачі інформації - засіб передачі інформації, шлях фізичної передачі повідомлення. Від якості каналу передачі в комунікаційному процесі залежить розуміння і прийняття одержуваної інформації. Багато залежить від цього, чи зможе керівник настроїтися на індивідуальну систему сприйняття інформації індивідом. У цьому розрізняють такі канали передачі: мовної канал; передача письмових матеріалів; електронні засоби зв'язку (комп'ютерні

мережі, відеоконференції, електронна пошта, відео- та т.п.).

Крім того, канали в організації можуть підрозділятися на формальні, що передаються офіційними каналами організації, і неформальні - на основі горизонтальних зв'язків (передача з підрозділу в підрозділ, чутки і т.д.).

При виборі каналу необхідно враховувати його сумісність з типами символів, що використовуються для кодування інформації, що допоможе уникнути деформації відомостей, а також суті повідомлення. Наприклад, якщо треба проінформувати співробітників про якесь нововведення в рамках усієї організації, доцільніше це зробити на загальних зборах і використовувати мовний канал, ніж викладати справи кожному працівникові по телефону.

У практичній діяльності керівник організації застосовує, як правило, не один, а два або кілька каналів передачі інформації для підлеглих (офіційне повідомлення та повідомлення за допомогою чуток), що в окремих випадках дозволяє підвищити ефективність процесу комунікації. Однак при цьому також можуть виникнути проблеми. Наприклад, процес передачі інформації нерідко ускладнюється, виникає подвійне тлумачення одного повідомлення, а при поєднанні мовних вказівок з письмовими повідомленнями потік інформації може стати просто некерованим.

4. Одержувач - особа (група, організація), якій передана інформація і яка інтерпретує (декодує) її. Інтерпретація повідомлення одержувачем який завжди буває успішною. Неправильна інтерпретація часто обумовлена несхожістю мови, сприйняття культури, відмінностями на користь відправника та одержувача.

5. Результат (ефект) комунікаційного впливу - зміни в поведінці та стані одержувача інформації, які виражаються у зміні знання одержувача, зміні установок (щодо об'єкта дії, обумовленого в поєднанні), зміні у видимих діях одержувача (купівля товарів, ставлення до трудової діяльності, своєчасний прихід на роботу тощо).

6. Зворотний зв'язок - «оперативна реакція на те, що почуте, прочитано або побачено; це інформація (у вербальному та не-вербальному оформленні),

яка відсилається назад до відправника, свідчаючи про міру розуміння, довіри до повідомлення, засвоєння та злагоди з ним». Зворотний зв'язок дозволяє відправнику як дізнатися результат акту комунікації, а й скоригувати наступне повідомлення задля досягнення більшого ефекту. Якщо результат передачі повідомлення досягнуто (воно зрозуміло в підрозділі організації і стало керівництвом до дії), кажуть, що діє позитивний зворотний зв'язок; в іншому випадку діє негативний зворотний зв'язок. Слід сказати, що налагодження зворотний зв'язок у створенні - дуже складне завдання. Особливо це стосується вертикальних, владних комунікацій при контролі через примус, коли одержувач інформації відчуває страх перед можливими санкціями та спеціально спотворює повідомлення, що надходить через канали зворотного зв'язку.

7. Шум - елемент процесу, що спотворює сенс повідомлення і присутній практично на кожному етапі передачі інформації. Джерелами шумів, що ускладнюють точне розуміння сенсу повідомлення, є відмінності у сприйнятті інформації, що впливають на ясність сенсу при кодуванні та декодуванні, несхожість у посадовому статусі (різне бачення цілей та завдань організації та її підрозділів), особливості культури та мови. Тому одним із важливих завдань керівництва організації та керівників підрозділів із формування чіткої системи управління, заснованої на вертикальній комунікації, є ліквідація шумів на всіх етапах прямування повідомлення.

Процес комунікації можна як ряд етапів, послідовно здійснюваних учасниками цього процесу. Найпростіший комунікаційний цикл включає наступні етапи.

1. Вибір звернення. Відправник (хто передає інформацію) усвідомлює сенс того, що хоче передати іншому учаснику комунікаційного процесу.

2. Кодування - процес трансформування ідеї в звернення, яке може бути передано. Кодування в комунікаційному процесі починається з вибору системи кодових знаків. Вміння говорити, писати, жестикулювати, позувати відіграють важливу роль у здатності відправника кодувати передану ідею.

Система кодування має бути відома одержувачу. В якості системи кодових знаків можуть виступати: мовні системи, в основі яких лежить усне мовлення, системи письма, знаки рухів тіла, мову жестів, відеосистеми, звукові системи (наприклад, абетка Морзе), ін. Внаслідок кодування формується звернення. Сенс звернення є належні відправнику ідеї. При цьому відправник розраховує, що звернення сприйматиметься адекватно закладеному в нього сенсу.

3. Поширення повідомлення - процес передачі звернення через обраний комунікаційний канал. Як комунікаційний канал можуть виступати: телефон, радіо, телебачення, комп'ютерна мережа і т.п. Комунікаційний канал має бути узгоджений із системою кодування.

4. Розшифрування - процес фіксації звернення і його розшифрування. Чим менша різниця між тим, що було передано, і тим, що було отримано, тим ефективніша комунікація.

5. Процес зворотного зв'язку - передача реакції у відповідь одержувача на прийняте звернення. Реакція у відповідь, що виходить від одержувача після прийняття ним повідомлення, доходить до відправника як зворотний зв'язок. Зворотний зв'язок дає можливість відправнику дізнатися, чи дійшло послання до адресата, і оцінити ступінь розуміння переданої ідеї.

Комунікація зі зворотним зв'язком перетворюється на дорогу з двостороннім рухом, а сам процес набуває динаміки. При цьому зворотний зв'язок не обов'язково має бути виражений у тій же кодовій системі, що й отримане послання. Головне, щоб кодова система була відома новому одержувачу.

Комунікація та інформація - різні, але взаємопов'язані поняття. Комунікація включає і те, що передається, і як передається. Система комунікацій складається з чотирьох основних взаємопов'язаних елементів: особа, яка передає інформацію; сама інформація; спосіб передачі; особа, яка отримала інформацію.

Необхідно також виділити етап підготовки інформації. У ньому може бути задіяна одна або безліч виконавців, цілі відділи та служби, і, нарешті,

останнім є етап прийняття рішення на основі отриманої інформації. Рух інформації каналами комунікації від відправника до одержувача чітко розмежовується кілька етапів: 1) відбувається вибір необхідного матеріалу; 2) інформація обробляється, обирається особа, якій вона призначається; 3) інформація передається та виходить; 4) здійснюється обмін інформацією щодо зворотного зв'язку або підтверджується її отримання.

Слід детальніше розглянути способи отримання інформації. Вибір способу в основному залежить від двох причин: а) характеру інформації та б) її виду та можливостей, які мають відправник і одержувач інформації. На сучасних підприємствах все більше застосовують технічні способи передачі і отримання інформації (радіо, телефон, телетайп, факс, Інтернет). Спотворення та неточності досягають значних величин у передачі усної інформації (30%). Наприклад, співробітник, який відвідав збори, повідомляє своєму керівнику відомості оскільки він сам їх сприйняв, тобто. на основі свого інтересу, не об'єктивно, а іноді і на догоду начальству. Інша людина, яка була присутня на цих же зборах, може дати зовсім інше трактування отриманих відомостей. Важливим є все: щирість, поза, жести, міміка, емоційність та інтонація.

Тема 2. Комунікативний менеджмент: сутність, структура, функції

2.1. Визначення поняття «комунікативний менеджмент».

2.2. Вплив корпоративної ідентичності та організаційної культури компанії на комунікативний менеджмент.

2.3. Причини негативних тенденцій у комунікативному менеджменті.

2.4. Організація як комунікативний суб'єкт.

2.5. Комунікаційний менеджмент як частина системи управління організацією.

2.1. Визначення поняття «комунікативний менеджмент»

Комунікації як обов'язкову складову частину менеджменту почали розглядати в рамках стратегічного управління організацією, коли з'ясувалося, що сучасний бізнес залежить не тільки від економічних, а й від інших

факторів, пов'язаних з налагодженими в організації комунікації.

Так, головним завданням сучасного виробництва є не збільшення його ефективності (фактор економічний), а адаптація людей до змін внаслідок більш ефективних технологій (фактор психологічний, пов'язаний зі створенням грамотної мотивації персоналу). Формування у співробітників мотивації працювати саме у цій фірмі стає ключовим пунктом у роботі з персоналом загалом.

Для ефективного просування товару на ринок, заповнений аналогічною продукцією, ключовим є формування відповідного ставлення до товару споживачів та відповідальних за реалізацію агентів та дилерів, що також неможливе без ефективної системи комунікації.

При цьому враження, що люди набули більшої свободи оманливе, оскільки насправді змінилися лише методи управління. Нормою ведення бізнесу стало обов'язкове консультування та переговори з усіх більш менш важливих питань. І тому як люди, так і організації набагато частіше почали вступати в контакти і підтримувати відносини з великою кількістю людей, які істотно різняться між собою з погляду інтересів та системи цінностей.

Таким чином, управляти комунікацією означає:

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

Діяльність, що включає всю сукупність перерахованих управлінських процедур і операцій, ми і називаємо комунікаційним менеджментом.

Отже, комунікаційний менеджмент - професійна діяльність, спрямовану на досягнення ефективної комунікації як усередині організації, і між організацією та її довкіллям шляхом реалізації комунікаційної політики.

2.2. Вплив корпоративної ідентичності та організаційної культури компанії на комунікативний менеджмент

Комунікаційна політика включає: визначення цілей комунікації, шляхів їх досягнення, зміст поширюваної на різні аудиторії інформації, планування зворотного зв'язку.

Комунікаційна політика виникає, передусім, як у реальні проблеми та питання серед конкретної організації. Існує алгоритм вирішення комунікаційних проблем у організації. Насамперед потрібно детально описати проблему. Саме детальний опис і буде одним із важливих кроків до вирішення проблеми. Потім потрібне дослідження моделей мислення цільових аудиторій.

Глибинне дослідження покликане відповісти на питання про цілі діяльності, цінності та стратегії цільових аудиторій, про їх уявлення про бажане майбутнє та шляхи досягнення цього майбутнього, про ключові програми, підкоряючись яким представники цільових аудиторій приймають ті чи інші рішення, про зв'язки, які існують у їх моделях мислення між стратегіями, тактиками та діями, і лише після цього можна будувати комунікаційну політику, яка спирається на інтереси як самої компанії, так і всіх людей, залучених до розвитку компанії.

Спочатку створюється основа комунікаційної політики – концепція. У ній детально прописуються цілі, завдання комунікаційної політики, цільові аудиторії, шляхи досягнення цілей (вирішення відповідних проблем) з урахуванням усіх моделей мислення. Іноді для проведення ефективної комунікаційної політики необхідно проводити великі рекламні кампанії, іноді потрібні невеликі РК, рекламні чи промоакції, іноді достатньо регулярних зустрічей із представниками цільових аудиторій, іноді необхідно створювати та реалізовувати спільні проекти.

Стратегічні партнерські взаємини неможливо знайти налагоджені миттєво. Необхідна системна робота з налагодження та підтримання таких відносин, що складається у тому числі з постійного аналізу цільових аудиторій та ключових персон, аналізу зміни моделей мислення цих цільових аудиторій,

розробки способів та каналів налагодження та підтримки взаємовідносин, відстеження зворотного зв'язку. Для успішної реалізації комунікаційної політики у великій організації необхідний, крім технологічних розробок, відповідний підрозділ, що включає, як мінімум, аналітико-прогностичну прес-групу і групу зв'язків з громадськістю.

Такий структурований підрозділ дозволить організації:

- створити можливість для своєчасного виявлення та вирішення комунікаційних проблем;
- створити вихідну від організації та всередині організації інформацію керованої;
- чіткіше ставити цілі комунікації, орієнтуючись й не так на масову, як на цільові аудиторії;
- забезпечити вищий рівень зворотний зв'язок, що, своєю чергою, зробить комунікацію ефективнішою.

Основні завдання комунікаційного менеджменту підприємства є:

- формування корпоративної спільності колективу та створення відповідної мотивації співробітників;
- підтримка та розвиток корпоративної культури - корпоративних цінностей та норм поведінки;
- інформаційна підтримка управлінських рішень;
- комунікаційне управління змінами, скорочення протидії змінам, що вносяться;
- виявлення комунікаційних та управлінських проблем компанії, сприяння попередженню конфліктів у колективі.

Роль менеджера з комунікацій у тому, щоб бути центральним ланкою у системі контролю за комунікаціями у створенні, тобто. не самому бути комунікатором, а стати менеджером чи керівником, який навчає інших процесу комунікації. Принцип посередництва, лежачий основу управління комунікаціями, передбачає, що ситуації, у яких такий працівник виступає як комунікатор, досить обмежені. Набагато частіше він діє як проектувальник,

контролер, керівник процесів, у яких він сам не бере безпосередньої участі. Тому результат його діяльності менш очевидний.

Менеджер повинен контролювати як потоки комунікації до персоналу організації, а й потоки, створені задля зовнішні аудиторії. У сенсі контролю, здійснюваного менеджерами з комунікацій, вища управлінська ланка - це ще одна група. Кожен член організації у той чи інший час (а іноді – і одночасно) виступає в ролі передавача та приймача повідомлення. Менеджер з комунікації знаходиться в центрі потоку комунікацій, він аналізує проблеми, що виникають, потім вирішує, які зміни можна внести за допомогою комунікацій, і вибирає одну або кілька стратегій.

2.3. Причини негативних тенденцій у комунікативному менеджменті

Рух інформації у часі та просторі передбачає наявність джерела та приймача. Якщо з-поміж них виникає інформаційне напруження, то з'являється інформаційний потік. Однак при цьому між джерелом і приймачем інформації можуть виникнути інформаційні бар'єри (перешкоди) - перешкоди, що заважають оптимальному перебігу інформаційних процесів.

До перешкод належать:

1) упередженості та стереотипи, які можуть мати всі, тому після обміну інформацією необхідно переконатися, наскільки вона зрозуміло;

2) надання хибних відомостей через бажання показати себе з кращого боку, приховати помилки, застрахуватися від можливих конфліктних ситуацій та неприємностей. Причинами цього можуть бути: нерозумні розпорядження та зайва строгість керівництва, жорсткий контроль з його боку та надмірне втручання у роботу виконавців, прагнення останніх убезпечити себе, відсутність критеріїв достовірності інформації, неефективність системи її перевірки та оцінки;

3) відсутність інтересу до інформації внаслідок її непереконливості, неконкретності тощо. Рекомендується додатково наголошувати на можливих вигодах, які він може принести, на використанні інформації та втратах,

пов'язаних з її ігноруванням;

4) технічні неполадки, наприклад, неоднакове розуміння символів, за допомогою яких інформація передається. Це викликано відмінностями освіти, кваліфікації, національних традицій, слабким знанням мови тощо. Наприклад, на відміну більшості країн, у Болгарії негативне висловлювання супроводжується кивком голови, що часто викликає різні непорозуміння;

5) фізичні чи психологічні моменти: втома, слабка пам'ять, розсіяність чи, навпаки, імпульсивність, зайва емоційність, нетерплячість, що не дозволяють зосередитись;

6) інформаційні навантаження, що викликають пропуск чи несприйняття сигналу, його фільтрацію, помилкові чи спрощені відповіді. Це може мати місце при монотонності інформації, її небезпеки для життя та благополуччя, невідповідності реальним потребам. В результаті одному з учасників обміну інформацією не вдається в повному обсязі донести її до іншого, а тому належним чином її сприйняти, що зрештою позначається на якості управлінських рішень.

Тому для надійності передачі необхідно правильно вибирати комунікаційний канал, спрямовувати його (позбавлятися зайвих посередників), дублювати джерела відомостей, передавати їх із деяким надлишком. Таким чином, усі перешкоди (бар'єри) поділяються на 3 групи:

- об'єктивні інформаційні бар'єри, що виникають та існують незалежно від людини;
- суб'єктивні інформаційні бар'єри, створювані джерелом інформації;
- суб'єктивні інформаційні бар'єри, що виникають за рахунок отримувача інформації.

Виділяють понад 10 інформаційних бар'єрів. Найбільш значущими є:

1) бюрократичний: інформаційний бар'єр, обумовлений розгалуженою ієрархічною структурою системи управління, яка продовжує шляхи проходження документів, у т. ч. внаслідок недостатньої компетенції або недбайливості державних, муніципальних або інших службовців;

2) тимчасовий: інформаційний бар'єр, що виникає у зв'язку з поділом джерела та приймача інформації в часі. Чим більшим є це видалення, тим суттєвішим стає інформаційний бар'єр і тим важче він долається;

3) державно-політичний: інформаційний бар'єр, що виникає у зв'язку з тим, що різні держави по-різному регулюють інформаційно-документаційні процеси;

4) ідеологічний: інформаційний бар'єр, що виникає між окремими людьми чи соціальними групами через різні системи поглядів на навколишню дійсність, різного віросповідання тощо. Ідеологічні бар'єри можуть спричинити гострі соціальні конфлікти;

5) географічний: інформаційний бар'єр, що виникає внаслідок видалення джерела та приймача інформації один від одного у просторі;

6) психологічний - інформаційний бар'єр, зумовлений:

- психофізичними можливостями людини;
- психологічним станом людини в конкретний період часу;
- особливостями характеру людини, її пам'яті та ін.;

7) режимний: інформаційний бар'єр, що обмежує доступ до документованої інформації, що містить державну таємницю або має конфіденційний характер;

8) семантичний: інформаційний бар'єр, обумовлений розбіжністю тлумачень тих самих слів, термінів і символів різними людьми.

Семантичний бар'єр нерозуміння виникає, коли фонетично мова «чужа». Це можливо з таких причин: будь-яке слово має зазвичай одне, а кілька значень; «смислові» поля у різних людей різні; найчастіше використовуються жаргонні слова, таємні мови, які часто вживаються в будь-якій групі образи.

Виникнення семантичного бар'єру можна пояснити так: ми зазвичай виходимо з того, що «все розуміють, як я», а тим часом правильніше було б сказати інше - «все розуміють по-своєму». Для його подолання необхідно: говорити максимально просто; заздалегідь домовлятися про однакове розуміння якихось ключових слів, понять, термінів, якщо треба роз'яснити їх

на початку розмови;

9) технічний: інформаційний бар'єр, зумовлений нестачею чи технічною несумісністю устаткування чи технічних засобів, необхідні оптимізації інформаційних процесів;

10) економічний: інформаційний бар'єр, обумовлений відсутністю чи дефіцитом фінансових коштів у виробництва, передачі та споживання інформації;

11) мовний: інформаційний бар'єр, зумовлений незнанням чи слабким знанням мов.

Виділяють бар'єри глибини і бар'єри широти. Бар'єри глибини пов'язані з недостатніми знаннями приймача (споживача) інформації в тій же сфері або в тому ж питанні, якому присвячена документована інформація.

Бар'єри широти обумовлені, навпаки, занадто вузькою компетенцією приймача інформації, нездатного сприймати інформацію ширшого, загального характеру.

Крім того, подолати інформаційні бар'єри та полегшити інформаційний обмін здатні:

- стислість, ясність, недвозначність відомостей;
- постійний контроль над їх змістом, процесами передачі та прийому;
- координація процесів обробки інформації;
- забезпечення відповідності потреб у можливостях їх отримання;
- уніфікація основних характеристик інформаційних процесів, що забезпечує управління ними та дозволяє економити кошти.

2.4. Організація як комунікативний суб'єкт

Комунікаційний менеджмент як інструмент і практика соціальної взаємодії отримав свій розвиток, у 90-ті рр., що пов'язано з глобальними соціально-економічними змінами, що відбуваються у світі, інтенсифікацією життя, інформатизацією суспільства і глобалізацією. Комунікаційний менеджмент включає: планування і управління комунікативними процесами, в т. ч. виявлення цільових аудиторій, розробку комунікаційних стратегій,

контроль, оцінку ефективності комунікацій та ін.; організацію інформаційного трансферу та діалогу; формування корпоративної філософії; затвердження коректних комунікацій у конфліктних ситуаціях; формування та посилення довіри та симпатії; роз'яснення позицій та напрямків організації чи персони; утвердження корпоративної ідентичності.

Об'єктами комунікаційного менеджменту є клієнти та споживачі, персонал організації, інвестори та акціонери, органи влади та структури місцевого самоврядування, комуни. Як значних напрямів теоретичних і прикладних інтересів комунікаційного менеджменту вирізняються: по-перше, соціальні структури суспільства, і навіть внутрішньокорпоративні структури; по-друге, види комунікацій, а також засоби, канали та рівні комунікаційного процесу, що забезпечують передачу та сприйняття інформації. Генезис та затвердження комунікаційного менеджменту викликаний зростаючою потребою регулювання взаємодії співробітників, скороченням дистанцій між підприємством та його цільовими групами, зростанням соціальної та економічної значущості корпоративної ідентичності та організаційної культури.

Процес управління комунікаціями є досить вразливим із етичної точки зору. Проблемними в даному випадку є ситуації маніпуляції та використання психологічного впливу на несвідоме та підсвідоме, втручання у приватне життя, використання стереотипів, прикрашена інформація, інформація, що ображає почуття гідності, комунікації з дітьми.

2.5. Комунікаційний менеджмент як частина системи управління організацією

Комунікаційний менеджмент – складова частина теорії управління економічними системами. Він вивчає взаємодію та взаємозв'язок у часі та просторі елементів, які формують та ефективно використовують усі види капіталу економічних систем, а також пізнає закономірності обміну інформацією, знаннями та інтелектуальною власністю у процесі формування та розвитку економічної системи.

З іншого боку, комунікаційний менеджмент розглядається як самостійна професійна діяльність виробника, посередника і споживача (суб'єктів та об'єктів економічної системи) щодо реалізації комунікаційної стратегії, сформованої відповідно до мотивів, установок, інтересів, відносин і конкретних цілей кожного.

Комунікаційний менеджмент - теорія та практика управління соціальними комунікаціями як всередині організації, так і між організацією та її середовищем, з метою проведення оптимально сприятливих для організації комунікаційних процесів, формування та підтримки іміджу та громадської думки, досягнення згоди, співробітництва та визнання.

Комунікаційний менеджмент - цілеспрямована діяльність із забезпечення надійного функціонування комунікаційних процесів у просторі та часі, системоутворюючий (стосовно об'єкту і предмету) механізм комунікаційного функціонування соціальних структур, регіонів, держав, планетарного співтовариства.

У загальному вигляді комунікаційний менеджмент може бути визначений як професійна діяльність, спрямована на досягнення ефективної комунікації як усередині організації, так і між організацією та її довкіллям. Ця діяльність полягає у професійному використанні прийомів, методів, процедур, технологій, що забезпечують ефективну інформаційну та емоційну взаємодію між різного рівня спільнотами та індивідами, що представляють організацію та її середовище. Найбільш коротко комунікаційний менеджмент може бути визначений як діяльність із управління комунікаційними процесами організації. Найважливішою умовою здійснення цілей та завдань комунікаційного менеджменту є продуманий бізнес-план.

Таким чином, комунікаційний менеджмент відображає основні характеристики менеджменту, привносячи в свою діяльність ті вимоги, які визначаються об'єктивними умовами його необхідності. Об'єктом і предметом комунікаційного менеджменту є різноманітні соціальні комунікаційні процеси та фактори, що забезпечують надійність їх функціонування як у просторі, так

і в часі. Основною сферою комунікаційного управління є інформаційно-технологічне забезпечення ділової структури. Під технологічним забезпеченням ділової структури є у виду забезпечення засобами зв'язку:

- для зовнішнього користування - технічні засоби забезпечення стільникового зв'язку, комп'ютерного зв'язку, ЗМІ та т.д.;
- для внутрішнього користування - інформаційно-комп'ютерна мережа, засоби технологічної підтримки ділової структури, телефонно-факсовий зв'язок і т.д.

Комунікаційний менеджмент націлений на вирішення наступних завдань: підвищення продуктивності праці (установка багатоканального телефонного зв'язку і відкриття додаткових офісів; у багатьох ріелторських компаніях або туристичних агенціях з метою оперативної обробки запитів клієнтів); забезпечення конкурентоспроможності; зниження собівартості виробництва; позитивне позиціонування брендів; створення корпоративного іміджу; творчий розвиток корпоративної команди. Серед функцій корпоративного комунікаційного менеджменту найважливішими є: комунікаційна безпека; захист бізнесу.

Тема 3. Управління зовнішніми та внутрішніми комунікаціями компанії

- 3.1. Управління зовнішніми комунікаціями компанії.
- 3.2. Інфраструктура бізнесу та комунікативний менеджмент.
- 3.3. Управління внутрішніми комунікаціями компанії.
- 3.4. Комунікаційні ролі в організації.

3.1. Управління зовнішніми комунікаціями компанії

Зовнішні комунікації - це комунікації між організацією та середовищем. Чинники оточення дуже впливають діяльність організації. Від цих факторів залежать комунікаційні потреби організації.

Наука може класифікувати не тільки суб'єкти комунікації, але і пов'язують їх відносини, для чого достатньо формального співвіднесення

характеристик комунікацій є об'єктивними критеріями. У сучасному суспільстві, що глобалізується, комунікації все більш стандартизуються, набувають типових рис незалежно від регіональної або національної відмінності. Тому виділити та успішно застосовувати критерії класифікації комунікацій між суб'єктами нескладно. Якщо брати до уваги лише родові риси, то таких груп небагато.

Усі організації контактують у суспільстві між собою, утворюючи такі зв'язки родових відносин: між комерційними організаціями; між комерційними організаціями та органами влади; між комерційними організаціями та організаціями «третього сектора»; між комерційними організаціями та організаціями «інформаційного сектора»; між комерційними організаціями та приватними особами; між органами влади; між органами влади та організаціями «третього сектора»; між органами влади та організаціями «інформаційного сектора»; між органами влади та приватними особами; між організаціями «третього сектора»; між організаціями «третього сектора» та організаціями «інформаційного сектора»; між організаціями «третього сектора» та приватними особами; між організаціями «інформаційного сектора»; між організаціями «інформаційного сектора» та приватними особами; офіційні зв'язки приватних осіб, що представляють інтереси організацій.

Всі зовнішні зв'язки зазначених класів відносин поділяються на дві комунікаційні групи: зв'язки щодо статутної діяльності (особливі) та загального характеру (всі інші).

Особливі зв'язки комерційних організацій, які відповідно до наведеної вище класифікації укладаються в п'ять груп зв'язків:

- з іншими комерційними об'єднаннями;
- з органами влади;
- з організаціями «третього сектора»;
- з організаціями «інформаційного сектора»;
- з приватними особами.

Зв'язки між комерційними організаціями, навіть з урахуванням їхньої різноманітності та специфіки різних сфер діяльності, зводяться до наступних комунікаційних напрямів: партнерства, інфраструктурних ринкових послуг, регулювання та підконтрольності.

Відносини з партнерами виражаються у контактах із постачальниками сировини, напівфабрикатів, комплектуючих та технологій. Такі відносини входять до компетенції системного менеджменту, частково ставляться до комунікаційного вигляду, але значно ширше них.

Крім подібних типів відносин існують постійні зв'язки із споживачами готової продукції і на послуг, стійких у сенсі довготривалості відносин клієнтів із виробниками продукту. Навіть одноразові контакти зберігаються в людській пам'яті, на чому й ґрунтуються принципи маркетингу. Зв'язки з клієнтами настільки важливі для бізнесу, що їх традиційно виділяють на самостійний вид управління маркетинговими комунікаціями.

3.2. Інфраструктура бізнесу та комунікативний менеджмент

Наступний напрям - інфраструктура бізнесу, його живильне середовище. Вона допомагає організувати бізнес-процеси, підтримує існування операторів для розвитку бізнесу; якщо необхідно, носить характер договірної, нормативної або етичної обмеження, ринкового регулювання. У сфері інфра-структурних відносин виділяється важливий сектор відносин із інвесторами. До них відносяться відносини, побудовані на використанні комунікаційних можливостей для управління реакцією та поведінкою інвесторів як приватних, колективних, так і портфельних, інституційних. Цією сферою менеджменту часто займаються спеціалізовані оператори інвестиційного ринку. Відносини з питань регулювання та підконтрольності серед комерційних організацій входять до сфери формальної та неформальної взаємодії. Якщо відносини організацій відбуваються з урахуванням залежності від правових норм (прав власника, законів ринку, ділової етики, статутних норм), наприклад, у холдингової структури чи складі асоціації, це формальна сфера регулювання. Якщо організацію «наїжджає» більший

конкурент чи стороння структура, такі відносини підконтрольності ставляться до неформальної сфери і регулюються «поняттями» чи переговорами.

Зв'язки комерційних структур з органами влади та управління, хоч і описуються відомими барвистими міфами, насправді не становлять нічого таємничого чи надприродного. Ці відносини також реалізуються у двох сферах: формальній, де діють правові норми та офіційні регламенти та правила, та неформальній, де відіграють роль особисті домовленості та зобов'язання. Насправді обидві сфери зовсім не протиставляються, навпаки, часом їх смислові кордони збігаються чи є суміжними. Так, у формальній сфері встановлюються обов'язкові нормативні відносини з органами контролю та регулювання (податковими органами, контролюючими та наглядовими організаціями, структурами, службами і т.п.). Одночасно встановлюються неформальні відносини з людьми, які повноважно представляють такі органи. Це перший вид формальних стосунків. Другий вид контактів і зв'язків з органами влади ставитиметься до тих структур, відносини з якими не є функціонально обов'язковими для бізнесу: різні виконавчі органи, які мають дозвільні функції та право узгодження; державна інфраструктура. Третій вид відносин до нормотворчих організацій, взаємодія з якими буває необхідним, а для деяких організацій - обов'язковим. Другий і третій види відносин комерційних організацій із владою є за своїм характером лобістськими.

Взаємодія бізнесу з організаціями «третього сектора» носить не так обов'язковий, як іміджевий характер. Усі основні напрями взаємодії з громадськими та некомерційними організаціями зводяться до їх ресурсної підтримки. Щодо публічної підтримки ідеології та ініціатив громадських організацій у політичній діяльності, то такий напрямок для бізнесу є самогубним. Подібні контакти, якщо вони й відбуваються, носять непублічний характер. Зазвичай йдеться про ситуативну домовленість чи фінансову підтримку, про оплату консалтингових чи лобістських послуг для суб'єктів

«третього сектора». Але політичні ризики таких угод дуже високі і такі відносини носять закритий і одиничний характер. Найбільш поширені відносини з професійними об'єднаннями. Майже всі організації є членами тих чи інших асоціацій. Комерційні організації взаємодіють з некомерційними, наприклад, пенсійними та іншими фондами, щоб отримати від них інфраструктурні чи соціальні послуги. Відносини бізнесу з організаціями «третього сектора», що захищають духовні права і громадянські свободи, є «екзотикою», і найчастіше контрагентом таких відносин виступає власник бізнесу, а не структура, що йому належить.

Органи влади, як і кожна організація, утворюють і розвивають зовнішні зв'язки, орієнтовані на аналогічні органи та структури. Це пояснюється специфікою їхньої діяльності.

3.3. Управління внутрішніми комунікаціями компанії

Внутрішні комунікації організації є наслідком здійснення функції управління. У практичному плані це обмін ідеями, досягнення угод, розпорядчо-підзвітні відносини, обмін інформацією щодо реалізації цілей і завдань організації, взаємовідносини з персоналом та між членами колективу. Процес внутрішніх комунікацій реалізується у формі міжособистісних та організаційних відносин. Міжособистісні комунікації - це зв'язки між окремими особами. Вони обмежені статутним регламентом, поширюються його межі. Організаційні комунікації - це комунікації, які у рамках завдань та інтересів конкретної організації. Міжособистісні комунікації різноманітніші за організаційні. У результаті комунікаційного спілкування всередині організації досягаються такі цілі:

- забезпечується створення інформаційних каналів між співробітниками та структурними підрозділами;
- розвиваються і вдосконалюються міжособистісні відносини, завдяки чому персонал перетворюється на працездатний колектив;
- забезпечується створення повних виробничих процесів та циклів з реалізації завдань організації;

- регулюються та оптимізуються внутрішньоінформаційні потоки;
- створюється комунікаційна основа для розвитку ефективної системи зовнішніх зв'язків.

Процеси формальних внутрішніх комунікацій в організації виражаються у вигляді формалізованих відносин, запланованих і протікають за внутрішніми регламентами. У кожній організації існує така владна публічна структура, за допомогою та на користь якої формалізуються всі комунікаційні процеси, які ініціюються її менеджерами. У такій структурі завжди є інформаційна периферія, є центр прийняття рішень із доступом до внутрішньоорганізаційних інформаційних ресурсів. Формальні внутрішні комунікації бувають письмовими та усними.

Неформальні комунікації не дотримуються загальних правил, встановлених усередині організації. Типова неформальна інформація - обговорення серед співробітників особистих успіхів і невдач, обмін повідомленнями про довкілля, пересуди про керівників, систему винагороди, досягнення домовленостей про взаємну підтримку та різні прогнози. У організаціях проходить цілий етап життя, що диктує необхідність повноцінних комунікаційних взаємодій на неслужбові теми у службовому просторі. Службові теми комунікацій також частково підпорядковані законам неформального спілкування. Взаємодія зазначених двох видів комунікацій у кожній організації, як малому соціальному співтоваристві, відбувається у психологічному просторі «протистояння - співпраця». Це залежить від наявності конфлікту інтересів між менеджером та неформальним лідером, ідеології керівництва та психологічної сумісності представників двох структур. Взаємообмін інформацією у такій системі відбувається або як повністю толерантний, коли обидві структури інформаційно доповнюють, прозорі один для одного, або як інверсійний, при якому відбувається обмін інформацією з обмеженнями та трансформацією, що залежать від умов, вироблених менеджментом.

У формальній структурі в нормативних каналах передачі інформації

використовуються стандартні для цієї організації форми. Це, як правило, письмова, а останнім часом електронна форма документообігу. Перевагою стандартних форм (бланків) є їхня простота та технологічність. Їхня наявність знімає звичайну проблему для будь-якої організації — уніфікувати письмове спілкування та відповідні управлінські акти. У різних системах адміністрування використанню стандартизованої письмової форми документообігу на паперових носіях або в електронному вигляді надається важливе значення. Такі стандарти викладаються в регламентах організації (державні, корпоративні розпорядки) і є обов'язковим атрибутом її адміністрації.

3.4. Комунікаційні ролі в організації

Стан організації не є чимось незмінним і застиглим. Зміни внутрішнього змісту її відбуваються під впливом часу та внаслідок управлінських дій людей. у кожний певний відрізок часу внутрішній фактор організації - це щось «дане», що менеджери повинні змінювати в ході досягнення поставлених цілей, до основних внутрішніх змінних ставляться самі цілі та завдання, структура, кадри, техніка та технологія та інші складові організації.

Цілі та завдання організації різноманітні та залежать від різних обставин. Торгові організації ставлять за мету реалізацію товарів хороших і отримання торгового прибутку; промислові організації — виробництво необхідних товарів, у своїй вирішують завдання підвищення продуктивності праці, досягнення рентабельності тощо.; державні навчальні заклади - підготовку спеціалістів для народного господарства і зовсім не націлені на отримання прибутку, але в їх завдання входять оптимізація витрат на навчання, підвищення його наукового рівня та набуття практичних навичок учнями та ін. Від цілей організації залежить її Структура. Поділ праці за спеціалізованими лініями застосовують усі організації, за винятком найдрібніших, де один-два співробітники поєднують роботу у всіх функціональних областях. У великих організаціях це питання є першорядним у управлінській діяльності керівництва.

Розрізняються два ступені спеціалізованого поділу праці: горизонтальне та вертикальне. Першому відповідає поділ праці організації між взаємозалежними функціональними підрозділами, не підлеглими одне одному, але що у виготовленні кінцевого продукту з його різних стадій і етапах; другому - управлінська ієрархія, тобто. формальна підпорядкованість співробітників зверху донизу, від керівника до виконавця. Тут необхідне оптимальне співвідношення тих та інших.

Відповідно до теорії адміністративної ємності один керівник може ефективно управляти діяльністю обмеженої кількості підлеглих, що у його прямому і безпосередньому підпорядкуванні. Однак скрізь гостро стоїть проблема економіки на управлінських витратах.

Поділ праці за спеціалізованими лініями пов'язаний з управлінням кадрами, підбором і розстановкою фахівців для вищої, середньої та низової ланок управління. Саме ці керівники координують роботу як організації загалом, і всіх рівнів управління та функціональних зон. Вони керують людьми та матеріально-технічною базою підприємства та технологіями. Без людей немає організації. Верстати, машини.

Техніка та технологія - складова внутрішніх змінних організацій. На будь-якому підприємстві завжди існує проблема з впровадженням нової та новітньої техніки. Техніка старіє порівняно швидко. Справа навіть не в тому, що вона зношується, вона застаріває морально. Науково-технічний прогрес, відкриття та винаходи в технічних областях дають чудові зразки нових машин і механізмів, комп'ютерної техніки, нових матеріалів - полімерних, електропровідних, сплавів із спрямованою кристалічною структурою, надчистих матеріалів, об'ємних мікросхем тощо.

Але застосувати все це на практиці - справа досить складна, клопітна, ризикована, часто пов'язана з тимчасовими втратами в діючому й налагодженому виробництві. Таким чином, управління внутрішньої змінної виявляється в залежності не тільки від внутрішніх матеріальних та фінансових можливостей даної організації, рівня та кваліфікації управлінських кадрів та

відповідних фахівців, а й від зовнішніх умов, середовища, зовнішнього оточення, в яких вона знаходиться.

Таким чином, ефективна комунікація - це комунікація, що сприяє досягненню цілей учасників спілкування. Вона передбачає вирішення наступних питань: вибір засобів комунікації та їх правильне використання у процесі спілкування; подолання комунікативних бар'єрів нерозуміння та створення успішної комунікації.

Тема 4. Управління інформаційними ресурсами в організації

4.1. Інформаційні ресурси організації та їх типологія.

4.2. Документована інформація та її властивості.

4.3. Ефективність документування управлінської діяльності підприємства.

4.1. Інформаційні ресурси організації та їх типологія

Інформаційні ресурси організації - складна структура внутрішніх інформаційних продуктів і носіїв інформації, що надійшли або створені в результаті інформаційного обміну із зовнішнім середовищем, та узагальнення результатів власної роботи. Вони також називаються локальними інформаційними ресурсами.

Існує три способи зберігання інформації: цифровий (електронний накопичувач), оригінальний (архів спеціальних документів), аналоговий (архів магнітних та інших подібних носіїв) – це основні види зберігання інформаційних баз організацій. Незважаючи на широку популярність таких видів зберігання інформації, вони представляють унікальний клас інформаційних ресурсів.

Найбільш поширеними є інформаційні ресурси організацій у вигляді різноманітних архівів, які є невід'ємною частиною історико-культурної спадщини народу, відображають її матеріальне та духовне життя, мають наукове, соціальне, політичне та духовне значення. Весь архівний фонд можна розділити на дві складові – державну (власність держави від імені його

адміністративних утворень і структур) та недержавну (недержавним організаціям, господарським структурам, перебуває у приватній власності).

Основою інформаційних ресурсів організації є формальні комунікації. Управління інформаційними ресурсами організації здійснюється за допомогою документування. Результатом документування є документ - зафіксована на носії інформація з реквізитами, що дозволяють її ідентифікувати. У свою чергу, упорядкована сукупність документів (документів, об'єднаних за функціональною ознакою) утворює документацію (управлінську документацію підприємства), склад якої визначається виходячи з компетенції/функцій підприємства і з урахуванням встановленого на підприємстві порядку вирішення питань поточної діяльності, у т. ч. взаємодії з іншими підприємствами та установами.

4.2. Документована інформація та її властивості

Документ - складний об'єкт, що є єдністю інформації та матеріального (речового) носія. З'ясувати його сутність - це завдання, яке вирішується за допомогою системного підходу - методологічного спрямування в науці, що займається розробкою засобів, методів дослідження складно-організованих об'єктів - систем. Документ є системою - безліч закономірно пов'язаних один з одним елементів і частин як певне цілісне утворення, єдність. Елемент - гранична одиниця поділу документа.

Властивості документованої інформації - це якості, ознаки, які притаманні документу незалежно від того, усвідомлюються вони людиною чи ні. Властивості тісно пов'язані зі змістом поняття документа та його основними функціями. Документована інформація має більшість тих самих властивостей, як і інформація взагалі. Ці властивості також можна розділити на зовнішні та внутрішні, а серед зовнішніх властивостей виділити три групи залежно від об'єкта взаємодії: джерело інформації, її приймач та об'єкт чи явище, що вона відображає.

Однак поряд із загальними властивостями документована інформація має і ряд специфічних властивостей, що відрізняють її від усіх інших видів та

різновидів інформації: фіксований характер документованої інформації, що впливає з самого поняття документа.

Узагальненою характеристикою, яка свідчить про ступінь корисності інформації для споживача, є її якість. Найважливішими показниками якості та одночасно властивостями документованої інформації виступають: релевантність, повнота, корисність, своєчасність, достовірність, новизна, доступність, захищеність, цінність, ергономічність.

Релевантністю називається здатність інформації відповідати запитам, потребам, вимогам споживача. З релевантністю тісно пов'язане інше найважливіше властивість документованої інформації її цінність, тобто. споживча значимість, що виражається, як правило, відповідно до інформації свого цільового призначення. Цінність інформації може бути реалізована тільки в рамках певної інформаційної системи як елемент цієї системи, пов'язаного з іншими її структурними елементами і блоками.

Істотною характеристикою документованої інформації є її повнота, яку зазвичай визначають як оптимальне співвідношення між необхідною та отриманою інформацією. Від повноти інформації залежить якість управлінських чи інших рішень, що приймаються на її основі. При цьому слід зауважити, що документована інформація ніколи не буває повною, оскільки неможливо зафіксувати на матеріальному носії навіть ті події, свідками та учасниками яких ми є. Тим більше неможливо мати повну інформацію про минулі епохи. Тому завжди можна говорити лише про ступінь повноти інформації.

Слід розрізняти повноту та надмірність інформації. Надлишкова інформація - це повторювана, дублююча інформація. Вона забирає час у споживача, що негативно позначається на ефективності управління.

Інформація може бути корисною та марною. Корисність - це властивість інформації, що полягає в її цінності в певних умовах. Межа між корисністю та марністю відносна, суб'єктивна, тому можна говорити лише про рівень корисності, яка виявляється в процесі актуалізації інформації.

З повнотою пов'язана достовірність інформації. Ця властивість відбиває ступінь об'єктивності у процесі фіксації та передачі. Зі збільшенням повноти достовірність збільшується. Однак відбувається це лише доти, поки не настає надмірність інформації, яка вже перестає впливати на рівень її достовірності.

З новизною пов'язана своєчасність інформації - її здатність відповідати запитам споживача в потрібний момент часу.

Однією з якостей документованої інформації є доступність, тобто можливість її отримання споживачем.

Захищеність — властивість документованої інформації, яка характеризує неможливість несанкціонованого доступу та зміни, спотворення її з боку інших осіб.

Ергономічність - оптимальність форми або обсягу інформації для конкретного споживача.

Нарешті, важливим властивістю документованої інформації є адекватність (визначеність), тобто. відповідність відображених у документі фактів, подій ній, показників самому об'єкту чи явищу, і навіть завдання конкретного документа. Можна, мабуть, говорити лише про ступінь адекватності, оскільки будь-яка інформація містить елемент невизначеності, особливо інформація про майбутнє (плани, прогнози).

4.3. Ефективність документування управлінської діяльності підприємства

Найбільш ефективним способом управління інформаційними ресурсами є формування інформаційних баз даних.

Інформаційна база даних - це інформація та відомості, почерпнуті з внутрішніх та зовнішніх джерел - документів (загальних, службових або спеціальних), усних контактів (виступів, інтерв'ю, бесід) та ін.

Ефективний збір інформації має спиратися на науковий підхід, що забезпечує об'єктивність і точність результату, бути систематичним, залучати до своєї орбіти різні джерела, супроводжуватися аналізом.

До внутрішніх джерел інформації відносяться бухгалтерська і

статистична звітність, рахунки клієнтів, поточні спостереження, спеціальні обстеження (як планові, так і проведені за особливим рішенням керівництва), результати попередніх досліджень.

Зовнішні джерела інформації більш численні та різноманітні:

- співробітники організації (керівники та фахівці підрозділів постачання, збуту, маркетингу, інформаційних служб, учасники різноманітних ділових зустрічей та переговорів). У межах службових і особистих контактів вони мають можливість «між справою» здійснювати як загальний, і цілеспрямований збір необхідних відомостей;

- партнери (покупці, продавці, працівники фінансових, кредитних, страхових установ), а також відставні державні чиновники, колишні службовці конкурентів, профспілкові активісти та представники підприємницьких об'єднань;

- широким джерелом ділової інформації є публікації в книгах, каталогах, довідниках, журналах, газетах (особливо місцевих і багатотиражках підприємств), рекламних проспектах, бюлетенях та ін.

Ряд матеріалів публікується у відкритому друку відповідно до вимог законодавства. Це стосується, наприклад, бухгалтерських балансів, звітів про проведення річних зборів у найбільших акціонерних товариствах тощо. Звичайно, детальної інформації в них не міститься, але іноді навіть загальних офіційних відомостей буває достатньо для підтвердження чи спростування чогось. Сьогодні ситуація в діловій сфері, перш за все на ринку, змінюється настільки стрімко, що загальних спостережень і простого накопичення відомостей може бути недостатньо для якихось певних висновків. У зв'язку з цим виникає необхідність у цілеспрямованому систематичному зборі (у т. ч. купівлі) інформації про науково-технічний, виробничий, економічний та інший потенціал конкурентів, про особисті особливості, схильності їх керівництва і формуванні відповідних досьє.

Така діяльність, що отримала назву промислової розвідки, дозволяє передбачити їх майбутню політику і відповідним чином пристосуватися до неї.

Процес промислової розвідки включає визначення потреб у конфіденційних відомостях, їх збір, аналіз і обробку отриманих даних, виділення необхідної інформації, її узагальнення і передачу зацікавленим особам, вдосконалення методики роботи.

Сучасні джерела інформації настільки численні, а сама вона така різнопланова, що певна її частина може бути не цілком достовірною і тому повинна багаторазово перевіряти ще раз. З цієї причини у великих організаціях створюються спеціальні підрозділи, що займаються плануванням, збором, обробкою, аналізом, оцінкою інформації, складанням рекомендацій для керівництва, а також створенням баз стратегічних даних.

Таким чином, процес управління і, перш за все, вироблення стратегії організації неможливі без володіння великою інформаційною базою.

Тема 5. Способи вдосконалення організаційних комунікацій

5.1. Етапи підготовки до розроблення програми вдосконалення комунікацій в організації.

5.2. Регулювання інформаційних потоків.

5.3. Сучасні інформаційні технології, що використовуються всередині організацій для оптимізації комунікаційного процесу.

5.4. Ділові бесіди українською та іноземною мовами.

5.5. Технології комунікативного впливу на співробітників.

5.6. Роль комунікацій у формуванні корпоративної культури.

5.7. Ефективність ведення переговорів українською та іноземною мовами.

5.8. Управління персоналом через неформальні комунікації.

5.1. Етапи підготовки до розроблення програми вдосконалення комунікацій в організації

Перш ніж приступити до організації ефективного процесу комунікацій у компанії, керівник повинен на першому етапі проаналізувати ситуацію, що

склалася на даний момент у компанії за наступними напрямками: який стиль керівництва є у компанії - авторитарний, помірно-авторитарний, демократичний чи ліберальний; який тип інформаційної культури склався зараз у компанії - функціональний, взаємодії, дослідження чи культура відкритості; чи відповідає тип інформаційної культури, що склалася, стратегічним цілям компанії; чи є окремі елементи комунікаційного процесу чи всю систему потрібно створювати повністю; аналіз якісної та кількісної сторін інформаційних потреб; чи достатньо необхідних технічних засобів для здійснення комунікаційного процесу; які перепони існують на шляху створення ефективних комунікацій у компанії; хто відповідатиме за розробку шляхів удосконалення комунікацій.

Після ретельно проведеного аналізу керівник буде ясно уявляти, як саме потрібно побудувати процес комунікацій і на кого конкретно (це може бути одна людина або група співробітників, якщо йдеться про велику компанію) буде покладено обов'язок щодо реорганізації комунікацій.

Другим етапом підготовки до розробки програми має стати формулювання цілей, які будуть досягнуті за рахунок ефективного процесу комунікацій. Такими цілями можуть бути: підвищення загального рівня ефективності роботи та конкурентоспроможності компанії за рахунок тісної взаємодії через інформацію між підрозділами по горизонталі та по вертикалі; посилення контролю над діяльністю компанії з боку керівництва; підвищення рівня інформаційного обслуговування керівництва.

Після того, як цілі визначені, можна розпочинати розробку програми вдосконалення комунікацій в організації.

Основні пункти програми удосконалення комунікацій

Перший пункт програми має передбачати технічне забезпечення комунікаційних процесів. Сучасна організація повинна мати необхідними технічними засобами обмінюватись інформацією по вертикалі і по горизонталі. Такими засобами можуть бути розгалужена внутрішній телефонний зв'язок, комп'ютерна мережа, система зв'язку електронною

поштою з віддаленими підрозділами, система відеоконференцій. Головна вимога до технічних засобів - це швидкість і точність інформації, що передається, наявність необхідного рівня її захисту.

Другим пунктом необхідно позначити оптимальну організацію документообігу компанії. Створення такої системи має передбачати якнайшвидше проходження документів від відправників до одержувачів. Домогтися цього можна, в першу чергу, скороченням числа проміжних рівнів, на які можуть потрапити документи, що відправляються. Крім цього, документи мають бути стандартизовані за формою для легшого сприйняття їх одержувачами.

Третій, особливо важливий пункт - це правильне розміщення фільтрів на шляху інформаційних потоків. Такі фільтри повинні забезпечувати: адресацію інформації щодо конкретних одержувачів; сортування інформації за ступенем важливості для одержувача; попередження інформаційних перевантажень учасників комунікаційного процесу; дозування інформації залежно від дозволеного ступеня доступу до неї працівників.

Четвертий пункт встановлює порядок роботи із зовнішньою інформацією. У складі інформаційно-аналітичного відділу (якщо такий є в структурі компанії) або в іншому підрозділі виділяється група співробітників, відповідальна за збір інформації, яка може бути корисною для успішного функціонування компанії, у зовнішньому середовищі, насамперед у ЗМІ. Збір та аналіз такої інформації дозволить подивитися на бізнес поглядом сторонніх людей та побачити те, що не помітно зсередини. Крім цього, аналіз зовнішньої інформації допоможе зібрати інформацію про конкурентів, про майбутні зміни в законодавстві, у «правилах гри» з боку держави, а також скласти певну думку про те, який імідж сформувався у компанії в суспільстві.

П'ятий пункт стосується особливостей мовних міжособистісних комунікацій. Керівництву необхідно розробити форми таких комунікацій, окремо для різних категорій персоналу - для топ-менеджерів, для керівників середньої ланки, для рядових працівників і для всього колективу в цілому.

Шостий пункт програми передбачає створення ефективної системи зворотного зв'язку, що дозволяє контролювати своєчасність і адекватність засвоєння інформації і прискорити реакцію керівництва на ініціативи.

Сьомий пункт передбачає політику керівництва стосовно чуток. Бажано, щоб керівництво навчилося керувати процесом поширення чуток. Зробити це можна, виявивши канали поширення чуток і поставивши їх під контроль. Навпаки, чутки, які сприятливо впливають на співробітників, повинні вміло підігріватися та поширюватися. Звісно ж, що у жодному разі не можна карати поширення чуток, оскільки повністю викоренити їх неможливо, і покарання матиме негативний результат.

Восьмий пункт містить міні-програму вдосконалення культури міжособистісного спілкування. Йдеться про те, що кожен керівник повинен навчитися сам і навчити підлеглих чітко формулювати завдання, що міститься в інформації, що передається, правильно вибирати канал передачі інформації, стежити за мовою власних поз, жестів та інтонацій, грамотно викладати свої думки, бути відкритим для спілкування. Дуже важливо навчитися слухати співрозмовника, щоб уникнути спотворень в обміні інформацією.

5.2. Регулювання інформаційних потоків

Керівники всіх рівнях організації повинні мати уявлення про потреби у інформації - власних, своїх начальників, колег і підлеглих. Керівник повинен навчитися оцінювати якісну та кількісну сторону своїх інформаційних потреб, а також інших споживачів інформації в організації. Він повинен намагатися визначити, що таке «надто багато» і «надто мало» в інформаційному обміні. Інформаційні потреби значною мірою залежать від цілей керівника, прийнятих ним рішень і характеру показників оцінки результатів його роботи, а також його відділу і підлеглих.

Управлінські дії. Керівник може практикувати короткі зустрічі з одним або кількома підлеглими для обговорення змін, нових пріоритетів, розподілу роботи ін. Керівник може також на власний розсуд віддати перевагу варіант періодичних зустрічей за участю всіх підлеглих для розгляду тих самих

питань. Багато організацій наполягають на проведенні працівниками керівного ланки таких щотижневих зустрічей-нарад.

Управлінське планування, реалізація планів і контроль формують додаткові можливості управлінської дії у напрямку вдосконалення інформаційного обміну. Обговорення та прояснення нових планів, варіантів стратегії, цілей та призначень, необхідних для більш ефективної реалізації наміченого, контроль ходу робіт з плану-графіка, звіти за результатами такого контролю - ось додаткові дії, підвладні керівнику для вдосконалення інформаційного обміну.

Системи зворотний зв'язок. Такі системи є частиною системи контрольно-управлінської інформаційної системи у створенні. Один із варіантів системи зворотного зв'язку - переміщення людей з однієї частини організації в іншу з метою обговорення певних питань. Ефективно працюючий керівник долає розрив між собою та своїми підлеглими шляхом створення продуманої системи комунікацій, яка гарантує проходження повідомлень вниз та сприйняття їх там.

Опитування працівників - варіант системи зворотного зв'язку. Такі опитування проводяться з метою отримання інформації від керівників та робітників з багатьох питань: 1) чи чітко доведені до них цілі їх діяльності; 2) з якими потенційними чи реальними проблемами вони стикаються або можуть зіткнутися; 3) чи отримують вони точну та своєчасну інформацію, необхідну їм для роботи; 4) чи відкритий їх керівник для пропозицій; 5) чи поінформовані вони про майбутні зміни, які відіб'ються на їх роботі.

Система збирання пропозицій. Системи збору пропозицій розроблені з метою полегшення надходження інформації нагору. Всі працівники отримують при цьому можливість генерувати ідеї щодо вдосконалення будь-якого аспекту діяльності організації. Мета таких систем — зниження гостроти тенденції фільтрації чи ігнорування ідей шляху знизу нагору.

Найчастіше така система реалізується як «скринька для пропозицій», куди працівники можуть анонімно подавати свої пропозиції. На жаль, цей

варіант не надто ефективний, оскільки часто відсутній механізм підтвердження факту розгляду пропозицій, як і стимулювання працівників. Програми, що забезпечують таке стимулювання і мають механізм, що пояснює, чому та чи інша ідея впроваджується, дозволяють працівникам зрозуміти причини прийняття їх пропозицій або відмови від них. Систему збору пропозицій можна створити й інакше. Організація може зробити телефонну мережу, через яку працівники отримують можливість анонімно дзвонити і ставити питання про призначення та просування на посаді. Іноді на лінії працюють менеджери, які тут же відповідають на запитання.

Інший варіант системи зворотного зв'язку передбачає створення групи керівників і рядових працівників, які зустрічаються і обговорюють питання, що становлять взаємний інтерес. Ще один підхід заснований на «гуртках якості», а також групах неуправлінських працівників, які щотижня збираються для обговорення пропозицій щодо удосконалень, а також можливих чи існуючих проблем, що відображаються на їхній роботі.

Інформаційні бюлетені, публікації та відеозаписи організації. Щодо великі організації, зазвичай, видають щомісячні бюлетені, які містять інформацію всім працівникам. До подібних щомісячних бюлетенів можуть входити статті з оглядом пропозицій з питань управління, на теми охорони здоров'я працівників, нового контракту, нового виду продукції чи послуг, які намічено запропонувати споживачам незабаром, добірка «працівник місяця», відповіді керівництва на запитання пересічних працівників тощо.

5.3. Сучасні інформаційні технології, що використовуються всередині організацій для оптимізації комунікаційного процесу

Для топ-менеджерів найбільш оптимальним засобом обміну інформацією будуть наради, що проводяться регулярно, встановлені у прийнятому порядку робочого дня. Це можуть бути короткі планерки на початку або наприкінці робочого дня або більш тривалі за часом не щоденні наради, у яких буде заздалегідь затверджений порядок денний та список промовців з кожного питання.

Топ-менеджери, у свою чергу, повинні організувати систему подібних нарад із підлеглими їм менеджерами середньої ланки. Якщо компанія має географічно віддалені підрозділи, формою проведення таких нарад будуть відеоконференції або селекторні наради. Важливо знайти необхідний баланс між частотою і тривалістю таких нарад.

Для індивідуального обміну інформацією найбільше підійде форма ділової бесіди, яка передбачає обмін інформацією між двома або кількома особами у вузькому колі. Від нарад вона відрізняється як кількістю учасників, а й більш вільним характером, як щодо обговорюваних проблем, і щодо наслідків розмови. Бесіда є необхідним складовим елементом управлінських процедур (оформлення на роботу/звільнення співробітників, атестація працівників, прийом відвідувачів, консультування, ділові переговори, неофіційні зустрічі тощо). Розмови характеризуються високим ступенем тісноти контактів, безпосередністю спілкування, обов'язковістю зворотний зв'язок. У результаті розмови створюють сприятливі умови для розвитку неформальних, особистих відносин.

Для обговорення проблем, що стосуються безпосередньо всіх членів колективу компанії, як складовий елемент у комунікативний процес повинні входити загальні збори персоналу. На таких зборах насамперед підбиваються підсумки та визначаються плани на майбутнє. Крім цього, збори необхідно скликати в тих випадках, коли необхідно зробити важливе повідомлення, яке може породити значну кількість питань, які потребують негайного обговорення та уточнення на місці; коли потрібно домогтися узгодженого вирішення принципової проблеми, отримати схвалення тих чи інших важливих та серйозних дій; проінструктувати групу людей за методами та процедурою виконання якоїсь важливої роботи; коли потрібно публічно викрити або спростувати якусь хибну інформацію, слух. Перевага загальних зборів – у миттєвому доведенні інформації до кожного члена колективу.

5.4. Ділові бесіди українською та іноземною мовами

Практика ділових відносин показує, що у вирішенні проблем, пов'язаних

з міжособистісним контактом, багато залежить від того, як партнери (співрозмовники) вміють налагоджувати контакт один з одним. При всьому різноманітті форм ділового спілкування ділова бесіда є найпоширенішою і найчастіше застосовуваною.

Поняття «ділова бесіда» дуже широке і досить невизначене: це й просто ділова розмова зацікавлених осіб, і усний контакт між партнерами, пов'язаними діловими відносинами.

Під діловою розмовою розуміють мовленнєве спілкування між співрозмовниками, які мають необхідні повноваження від своїх організацій і фірм для встановлення ділових відносин, вирішення ділових проблем або вироблення конструктивного підходу до їх вирішення.

Ділова бесіда є найбільш сприятливою, найчастіше єдиною можливістю переконати співрозмовника в обґрунтованості вашої позиції для того, щоб він погодився і підтримав її. Таким чином, одним із головних завдань ділової бесіди є переконати партнера прийняти конкретні пропозиції.

Основними етапами ділової розмови є:

- початок розмови;
- інформування партнерів;
- аргументування положень, що висуваються;
- прийняття рішення;
- завершення розмови.

До психологічних особливостей ділової бесіди відносяться елементи, які пов'язані з особистістю учасників: їх характер, темперамент, емоційний стан, налаштованість, вміння, навички - все те, що лежить у контексті ділової бесіди або супроводжує її на невербальному рівні .

Максимальну складність представляє для співрозмовників початок розмови. Партнери дуже добре знають суть предмета, мета, яку вони переслідують у цьому спілкуванні, чітко представляють результати, які хочуть отримати. Але практично завжди з'являється «внутрішнє гальмо», коли йдеться про початок розмови. Як починати? З чого починати? Які фрази

найбільше підходять? Деякі партнери припускаються помилки, ігноруючи цей етап, переходять відразу до суті проблеми.

Деякі вважають, що початок розмови визначають обставини, інші — що розпочинати розмову необхідно з конкретного питання, треті просто не замислюються над цим. І лише мало хто розуміє і замислюється над цією проблемою, усвідомлюючи її важливість. Цей процес можна порівняти з налаштуванням інструментів перед концертом, у будь-якому випадку на початковому етапі розмови потрібно виробити правильне і коректне ставлення до співрозмовника. Адже початок розмови — це своєрідний місток між співрозмовниками.

5.5. Технології комунікативного впливу на співробітників

Вміння спілкуватися з діловим партнером, розуміння психології іншої людини, інтересів іншої організації можна вважати одним із визначальних факторів у процесі ведення переговорів. Це вміння панує не тільки на ділових переговорах. Якщо людина вміє спонукати до діяльності інших людей, то вона може відбутися як керівник. Найважливіше полягає в умінні слухати співрозмовника, постійно виявляти щодо нього увагу і заохочувати його нагородами, тобто. відзначати позитивні якості, допомагати самоствердженню партнера з переговорів. Пропонується 6 правил, дотримання яких дозволяє впливати на людей.

Правило перше: щиро цікавтеся іншими людьми. Людина, яка не цікавиться своїми побратимами, зазнає найбільших труднощів у житті і завдає найбільшої шкоди оточуючим. Саме серед таких людей народжуються невдахи. Перш ніж приступати до обговорення проблем, що вас цікавлять, буває корисно поговорити про ті предмети, які хвилюють вашого співрозмовника. Він стане розташований до вас і скоріше вирішить ваші запитання. Цю думку вдало висловив римський поет Публій Сір: «Ми цікавимось іншими людьми тоді, коли вони цікавляться нами».

Правило друге: посміхайтесь! Уміння посміхатися можна вважати характерною відмінністю жителів США взагалі і американських підприємців

зокрема. ніж доктора філософії з пісною особою. Помилково думати, кожна людина відчуває радість у процесі ділового спілкування. Ця діяльність повинна відповідати внутрішнім потребам людини, повинна приносити їй моральне задоволення. «Ви повинні відчувати радість, спілкуючись з людьми, якщо хочете, щоб люди відчували радість від спілкування з вами».

Правило третє: пам'ятайте, що будь-якою мовою ім'я людини - це найсолодший і найважливіший для нього звук! Люди надають разюче велике значення власному імені. Кожну людину більше цікавить її власне ім'я, ніж будь-які інші імена у всьому світі, разом узяті. Запам'ятавши це ім'я і невимушено вживаючи його, ви робите людині тонкий і ефективний комплімент. Якщо ви забудете ім'я людини, неправильно її вимовите або напишете, то поставите себе в дуже не вигідне становище. Люди так пишаються своїм ім'ям, що намагаються увічнити його за всяку ціну.

Правило четверте: будьте добрим слухачем. Заохочуйте інших говорити про себе. Виявляючи щире зацікавлення до висловлювань, проблем ділового партнера, можна розбудити його симпатію до вас. Такий прояв уваги - найбільший комплімент для будь-якої людини. Небагато людей можуть встояти перед прихованим лестою захопленої уваги.

Правило п'яте: кажіть про те, що цікавить вашого співрозмовника. До кожної ділової зустрічі необхідно ґрунтовно готуватися. Читаючи ділову пресу, розпитуючи спільних знайомих, необхідно визначити ті питання, які найбільше цікавлять вашого майбутнього співрозмовника. Потім необхідно поповнити власні знання з цих питань.

Правило шосте: вселяйте співрозмовнику свідомість його значимості і робіть це щиро!

5.6. Роль комунікацій у формуванні корпоративної культури

Корпоративний підхід у змаганні з індивідуалізмом здобуває все більше перемог. Першим і можливо визначальним «важелем» у формуванні корпоративної культури, безумовно, є японська практика «довічного найму працівника». На Заході все більше придивляються до японського досвіду

довічного найму (називаючи його, наприклад, в американській фірмі IBM як «довічна зайнятість»), розуміючи, мабуть, наявність у цій системі багатьох позитивних якостей.

За всієї прихильності Заходу до наслідування японського досвіду, одна обставина, саме - ставлення фірми та сім'ї працівника, залишаються сьогодні головною відмінністю двох шкіл управління.

Сьогодні багато західних фірм свідомо уникають всього того, що можна було б розцінити як небажане втручання у особисте життя працівників. Навіть «сімейні обіди» на Заході стають явищем порівняно рідкісним. Проводиться досить тонко така політика, щоби співробітники фірми не підтримували стосунки зі своїми колегами крім роботи.

Теоретичною підставою такої політики є те, що нібито корпоративна культура має свої змістовні та «географічні кордони» - будь-яка замкнута культура, як правило, не бачить у себе якихось недоліків. Сильно замкнуту культуру можна уподібнити вірі чи релігії тому, що, як і релігія, вона несприйнятлива до стороннім цінностям. Замкненість досягає такої міри, що заперечуються навіть найменші сумніви у своїй непогрішності. А ця сліпа віра в корпоративну непогрішність, що складається на її основі, спосіб життя і дій стає свого роду «болотом» зі стоячою водою. Така сліпота особливо яскраво демонструється з прикладу поводження з «громадянами другого сорту». Бездушний підхід до них, здається, можна визначити як бездумний. Кастова ж культура робить все, щоб такі крамольні думки нікому навіть на думку не спадали.

При аналізі можливих результатів патерналізму тих чи інших країнах, безумовно, необхідно враховувати національні риси характеру народів.

Перенесення атрибутів ієрархії у фірму не тільки не створює протиріч між начальником і підлеглим, а, навпаки, їх усуває – наявність у сім'ї слабкої її частини завжди зумовлювала керівництво та опіку з боку її сильних представників. Аналогічні за типом комунікації виявляються між начальником і підлеглим у фірмах.

За японськими поглядами, керівник, тобто сильний, завжди спонукає підлеглого, тобто слабого, у реалізації та розвитку всіх своїх позитивних якостей. Вважається, що старший завжди схвалює правильні дії молодшого і критикує неправильні. Японська філософія керівництва людьми орієнтує менеджерів на прояв уваги до підлеглих, до опіки їхньої та захисту.

Підкреслимо, що жодних офіційних інструкцій щодо взаємовідносин у Японії не пишеться, все обумовлюється соціальними нормами.

У Японській дійсності відкрита конфронтація у системі підпорядкування практично відсутня, випадки непокорі старшим чи відмови виконати вказівки спостерігаються дуже рідко.

Таким чином, менеджери на японському підприємстві мають абсолютну владу. Було б дуже помилково у зв'язку з цим приписувати їм риси тиранів. Втім, вони не в жодному разі і не м'якотілі покровителі. Менеджери чинять сильний тиск на своїх співробітників. Але, втілюючи цей тиск у покриви соціальних та національних норм, домагаються серйозного пом'якшення протестів з їхнього боку.

Почуття приналежності до групи так сильно вкоренилося в психології японців, що поза нею вони не мислять свого існування. Групу утворює сім'я, родичі, друзі тощо. буд. На японських підприємствах суперництво між окремими працівниками не заохочується: вважається, що це вносить у поведінку робочих розлад, породжує антагонізм, культивує індивідуалістичні нахили, підриває єдність групи.

Разом про те суперництво між групами, тобто. групова конкуренція, всіляко стимулюється. Японці вважають, що за умов групового суперництва виростають і зміцнюються групові чесноти. Але головне – солідарність членів групи. Саме з урахуванням груповий орієнтації у Японії широке поширення набули звані «гуртки якості» - як механізм формування корпоративної культури.

Японці вважають, що успішна діяльність груп якості багато в чому визначається злагожденістю їхньої діяльності. А це можливо на базі

відповідних ціннісних орієнтацій, особистісних якостей учасників та чітко продуманої системи комунікаційних зв'язків. У зв'язку з цим при формуванні груп (гуртків) звертається увага на психологічні «портрети» майбутніх членів, на можливість психологічного «підганяння» їх один до одного. У цілому нині, злагодженість гуртка обумовлюється наступними чотирма чинниками: хороший працівник, хороший майстер, хороші відносини «керівник – підлеглий», хороша робоча обстановка.

Головними рисами «хорошого працівника» є: товариськість, почуття відповідальності, прагнення співпраці, відмінне здоров'я, дух суперництва. З погляду японських менеджерів така людина задоволена своєю роботою, усвідомлює своє місце в ієрархії посад, завжди прагне справи.

Психологічна сумісність гуртківців – основа ефективних комунікацій.

5.7. Ефективність ведення переговорів українською та іноземною мовами

Переговори є невід'ємною частиною ділових контактів та одним із основних видів ділових комунікацій керівника. Американські фахівці вважають переговори «вістрям економічних відносин». Для їхнього успішного проведення, окрім хорошого знання предмета обговорення, необхідно володіти технікою ведення переговорів, а також мати певну професійну підготовку.

Для учасників переговорів важливо не мати набір готових рецептів, а розуміти, для чого потрібні переговори, які можливості вони відкривають, які основні засади аналізу ситуацій, що виникають під час переговорів.

У процесі ведення переговорів поведінка учасників може відповідати трьом різним підходам.

Перший підхід ґрунтується на ідеї протистояння сторін. Стіл, за яким ведуться переговори, уподібнюється до своєрідного поля битви. Згідно з цією логікою учасники переговорів розглядаються як солдати, покликані відстояти раніше затверджені позиції. Основний девіз таких переговорів можна висловити словами «хто — кого» чи «перетягування канату».

Ступінь протистояння може змінюватися в широких межах: від простого бажання досягти торгових поступок до прагнення досягти від партнера з переговорів максимуму можливого. Такий підхід пов'язаний із багатьма негативними моментами. Учасники переговорів можуть почуватися ущемленими. Подальша співпраця може опинитися під питанням. «Виграш» на одних переговорах може спричинити прагнення партнера «взяти реванш» на інших.

Другий підхід протилежний першому. Сторони посідають дружні позиції. Більш слабка сторона очікує від партнера з переговорів «дружнього» до себе ставлення і поводить ся запобігливо. Насправді другий підхід зустрічається рідко.

Третій підхід заснований на розумінні сторонами необхідності пошуку взаємоприйнятної рішення. Учасники переговорів спільно аналізують ситуацію та зайняті пошуком таких рішень, які максимально відповідали б інтересам обох сторін. Цей підхід може бути названий партнерським. Сказане зовсім не означає, що у поведінці партнерів присутні елементи альтруїзму. У філософському плані партнерський підхід заснований на теорії «розумного егоїзму», розвиненою французькими мислителями XVIII ст. Ця теорія розвиває ідеї свідомого підпорядкування власних інтересів спільній справі про те, щоб загальний «виграш» дозволив реалізувати особисті інтереси.

В основу підходу, який отримав назву «спільний аналіз проблеми», покладено два принципи теорії «розумного егоїзму»: ретельний аналіз інтересів, у тому числі власних; власні інтереси реалізуються повніше, якщо партнер досягає своїх інтересів.

Такий підхід є продуктивним, але він передбачає більш високий рівень довіри між партнерами. Тільки відкривши карти, можна реально аналізувати ситуацію. Довірливість відносин має поєднуватися з необхідністю зберігати комерційні таємниці.

Насправді важко зустріти «чисті» варіанти вищеописаних підходів. Швидше можна говорити про орієнтацію учасників переговорів однією з

підходів. І все ж розвиваючись, ускладнюючи, індивідуалізуючись, діловий світ рухається шляхом орієнтації на партнерські відносини. Реальна практика не виключає зустрічі з партнером, що використовують різного роду «брудні хитрощі». Ці прийоми необхідно знати та вміти їх нейтралізувати. Прийом максимального завищення початкового рівня полягає в тому, що в ході переговорів один із партнерів прагне якнайдовше відстоювати крайню позицію. Часто цей прийом передбачає включення таких пунктів, від яких згодом можна безболісно відмовитися, видаючи це за вступ і чекаючи аналогічних кроків від партнера з переговорів.

5.8. Управління персоналом через неформальні комунікації

Для організації, що стежить за своєю репутацією та корпоративною культурою, дана тема є однією з важливих, що становить частину корпоративної політики. У сферу регулювання потрапляють не тільки внутрішньосистемні відносини персоналу, а й відносини зовнішні, з партнерами, клієнтами, постачальниками, контролюючими органами та ін. з керівниками - службову вертикаль. При цьому система привітань враховує і формальну, і неформальну структуру.

За службовим етикетом загальноприйнято, щоб підлеглі подарували своєму керівнику спільний подарунок. Проте деякі зі співробітників, які перебувають з керівником у близьких формальних чи неформальних відносинах, можуть, крім участі у спільному дарі, зробити подарунок ще й від себе. Окремі подарунки в цьому випадку підносять також його заступники. Подарунки керівнику прийнято дарувати до свят, у день народження, з особливих випадків. Приводом можуть стати і особисті обставини - одруження, народження дитини, отримання ступеня або звання, суспільне визнання, вихід на пенсію.

Але в організаціях з числом персоналу більше десятка осіб такий ритуал може набути характеру неприємного додаткового навантаження, стати фактором поділу колективу на групи. Керівник повинен стежити за тим, щоб добровільність не переростала на обов'язковість, щоб купівля подарунків не

перетворилася на форму повернення витрачених грошей. За традицією керується ялина визначає, що дарувати. Прийнято вручення подарунка супроводжувати письмовим вітанням або букетом квітів. У деяких випадках можна відкрити пляшку шампанського. Проте традиція перетворювати святкування пам'ятних подій на колективне застілля заслуговує на безумовне засудження. Для цього існують бари, кафе, ресторани, нарешті, пікніки та звані прийоми будинку.

Подарунки загалом служать зміцненню зв'язків у колективі. Це серйозно допомагає керівнику керувати персоналом та його контактами. Індивідуальні подарунки, які робляться співробітниками, не пов'язаними субординаційними відносинами, відносяться до сфери міжособистісних відносин. Тут немає регламентації, все визначається культурними традиціями, моральною внутрішньою атмосферою колективу, ступенем розвитку взаємин. Службовий етикет вимагає вручення таких подарунків без демонстрації у позаслужбовій обстановці. До проміжної форми належить вручення кольорів. Це може бути і подарунком, і просто знаком уваги. Останніми роками стало традицією дарувати букети квітів як жінкам, а й чоловікам. Цим займаються професійні дизайнери-флористи. Тому організація, яка дбає про імідж, може укласти довгостроковий договір на постачання букетів у режимі першої вимоги. Слід пам'ятати про різні символічні значення букетів і пов'язані з ними ритуали, щоб не потрапити в двозначну або навіть неприємну ситуацію. З квітами пов'язано багато повір'їв та народних прикмет. Якщо дарувати квіти іноземцям, краще порадитися зі спеціалістами служби протоколу.

Правила зовнішніх комунікацій базуються на принципах та стандартах корпоративної етики. Співробітник організації, незалежно від посади, службового рангу та особистих заслуг, є представником організації - суб'єкта комунікації. Його головна функція - сприяти збереженню та розвитку авторитету організації та її діяльності у громадській думці, зміцненню її зв'язків із зовнішнім середовищем. Загальноприйняті набори корпоративних презентів - сувеніри широкого цінового ряду, набори офісної продукції,

посуди з нанесеними на них фірмовими логотипами та назвами, а також вимпели, календарі, значки та ін. Але це можуть бути якісні напої, предмети одягу та туалету (краватки із символікою чоловікам, хустки - для жінок). У великих організаціях корпоративний бюджет має щороку передбачати виготовлення такої сувенірної продукції, а також вітальних листівок та конвертів.

Тема 6. Комунікаційний етикет

6.1. Обов'язкові комунікаційні процедури.

6.2. Службові та особисті візитки.

6.3. Особливості телефонної комунікації українською та іноземною мовами.

6.4. Мотивація сторін у переговорах.

6.1. Обов'язкові комунікаційні процедури

Комунікаційний етикет реалізується у процесі ділового спілкування. Спілкування складається з деяких обов'язкових процесів та процедур. Насамперед йдеться про такі комунікаційні процедури, як:

- знайомство (подання);
- спілкування телефоном (аудіодистанційне спілкування);
- особисте спілкування (розмова);
- спілкування через посередника (секретаря, помічника);
- переговори;
- вітання.

Усі міжособистісні контакти починаються зі знайомства контрагентів. Крім поширеного особистого, існує заочне знайомство, коли контрагенти впізнають один одного за професійними або індивідуальними характеристиками; цільове знайомство, коли сторони свідомо прагнуть познайомитися, переслідуючи свої цілі. Знайомство може бути випадковим, коли контрагенти, оцінюючи потенціал відносин, приймають рішення про розвиток випадкової зустрічі, що відбулася.

Слід зазначити, що підтримка контактів у вузьких межах одного виду

відносин - велике комунікаційне мистецтво. У житті переважають ситуації, коли відносини або девальвуються, стаючи необов'язковими, втрачають потенціал розвитку, або, навпаки, трансформуються в більш обов'язкові та зрілі зв'язки, набуваючи характеру взаємозалежності. При знайомстві відбувається:

- обмін інформацією особистого характеру (як вербальної, і невербальної) між контрагентами;
- обмін інформацією формального характеру, призначений для суб'єктів відносин;
- емоційно-психологічна оцінка партнера.

Для комунікаційного партнера, що знайомиться, важливо провести заплановане або адекватне враження на контрагенту. Якщо йдеться про першу зустріч двох суб'єктів, які вирішили налагодити між собою дружні стосунки, то обидва прагнуть провести процес знайомства в позитивному ключі, демонструючи доброзичливі почуття та толерантність, зазвичай добре контролюючи свою поведінку, надалі така атмосфера, швидше всього, не збережеться, але сприятливе враження від першого знайомства ще надовго залишиться у пам'яті. Випадкове знайомство, що не має перспективи, може вилитися в більш вільне, природне спілкування. З іншого боку, професійна зустріч представників кримінальних кіл, навпаки, проходить в атмосфері, коли вони прагнуть деморалізувати один одного погрозами або вольовим зусиллям, придушити своєю перевагою «крутішого» контрагента. І тут мова про толерантності вже не може.

6.2. Службові та особисті візитки

Мають значення ті символи, які супроводжують знайомство. Вручення букета квітів при першому побаченні чоловіка з жінкою – один із таких символічних жестів. Важливим символічним жестом, з якого починаються багато знайомств, є самопрезентація у вигляді передачі чи обміну своїми візитними картками. У цивілізованому суспільстві як символ довіри та поваги прийнято вручати після рукостискання свої візитні картки. Їх прикріплюють

до листівок з нагоди, залишають на офіційних прийомах та банкетах, конференціях, фестивалях, при поїздках. У країнах Далекого Сходу «візитки» (як їх іноді спрощено називають) замінюють посвідчення особи. Візитка може бути засобом заочного контакту, використовуватися як рекомендація, елемент престижу. У бізнесі візитна картка - постійний атрибут ведення справ та ділового спілкування. Візитна картка - не лише одна з важливих складових особистого іміджу її власника, а й авторитет фірми, яку він представляє. Багато організацій запроваджують жорсткі правила виготовлення візиток для персоналу. Візитка несе риси індивідуального стилю та смаку, корпоративної культури та суспільного становища. Картка, до речі, може бути використана всупереч волі її власника для небажаної рекомендації, шантажу, отримання інформації про власника та ін.

Розрізняють службові та особисті візитки, хоча, власне кажучи, службові картки для більшості людей одночасно також є особистими. Особисті візитні картки використовують або як свідчення персональних заслуг людини, або як показник певного соціального статусу. Їх вручають у неофіційних ситуаціях, коли підкреслення офіційного статусу недоречно: при світських контактах, званих раутах, у закритих клубах, при знайомстві чоловіків із дамами тощо. Особисті картки можуть бути подружні - ними першим пишеється ім'я дружини, нижче - чоловіка, друкуються лише домашні реквізити. Такі картки використовують для привітань, вираження співчуття, при врученні подарунків, їх залишають при спільних візитах та відвідуваннях. Необхідно пам'ятати, що вручати особисто візитну картку з одночасним усним виразом благодарності або інших почуттів не прийнято. Виразити свої почуття доречніше пізніше, коли знайомство відбулося. Ще одним видом службових візитних карток є представницькі візитки - картки, які вручаються при контактах з нагоди і які не містять жодної інформації, крім особистого імені та назви організації, що представляється. Така представницька картка покликана полегшити спілкування з її власником у період контакту, допомогти запам'ятати організацію чи факт зустрічі, але не означає автоматичної згоди

власника розвивати відносини.

Точних правил виготовлення візиток немає.

6.3. Особливості телефонної комунікації українською та іноземною мовами

Сучасне життя неможливо уявити без спілкування телефоном, що має великі переваги. По телефону можна переговорити практично у будь-який час та з будь-якого місця; це взаємний обмін інформацією. По телефону проводять переговори і надають накази, викладають прохання і отримують візуальну інформацію, знайомляться і укладають угоди. Сучасні технології дозволяють проводити телефонну конференцію кількох абонентів. Дуже часто серйозні доленосні рішення починаються з простого телефонного дзвінка. Але до телефонної розмови слід ставитися всерйоз, як і до будь-якого інструментального засобу спілкування. Погана підготовка бесіди, невміння виділити головні завдання, лаконічно і суворо викласти свою позицію призводить до втрати до третини робочого часу. Мистецтво ведення телефонних переговорів полягає у ємному та короткому викладі суті питання та вмінні домогтися на нього чітко вираженої відповіді. У багатьох зарубіжних компаніях співробітник, який володіє цим мистецтвом, ризикує залишитися без роботи. В інших країнах традиційна неонов'язковість знаходить вираження в тому, що менеджмент організації ставиться поблажливо до годинної безглуздої балаканини, що легко прослуховується, по службовому телефону.

Основа успішного ведення телефонної комунікації - компетентність, тактовність, доброзичливість, володіння прийомами ведення ділової бесіди, прагнення до позитивного розвитку контакту. Важливо, щоб розмова не виходила за межі ввічливої, спокійної зацікавленої розмови контрагентів. Під час розмови необхідно зацікавити співрозмовника пошуком вирішення питання, що обговорюється, стежити за дикцією (важливі тон, тембр, емоції). Телефон ускладнює недоліки мови та акцент, ускладнює чутність та спотворює частотний діапазон голосу. Під рукою бажано мати аркуш паперу та ручку, необхідні документи та записи. Не можна агресивно вести розмову,

перетворюючи розмову на допит. Не слід затискати трубку та вимовляти фрази, не призначені для співрозмовника.

Слід зазначити часте грубе порушення етикету під час особистих переговорів, коли усну розмову контрагентів перебиває дзвінок телефоном, а співрозмовник, який взяв телефонну трубку, демонструючи неповагу до партнера, починає багатослівну розмову з подзвонившим. Інший співрозмовник змушений чекати, автоматично негативно переоцінюючи переговори, що проходять, втрачає нитку розмови. Ось чому краще попередити того, хто дзвонив про свою зайнятість, і попросити дозволу передзвонити пізніше. З цією ж метою можна заздалегідь домовитися про вимкнення телефонів під час зустрічі. Або, вибачившись перед співрозмовником за пріоритетність дзвінка, вислухати термінове повідомлення. Втім, нерідко до такого прийому тайм-брейка прибігають навмисно, домовившись про такий дзвінок заздалегідь: своєрідний, але ефективний засіб вплинути на переговори.

Під час розмови не слід перебивати співрозмовника: краще слухати та отримувати інформацію, ніж говорити та ділитися нею. Доцільно зайвий раз вибачитися, ніж допустити грубість або нетактовність. Багато пом'якшує і рятує гумор, але якщо людина позбавлена цієї якості, а те, що вона називає гумором, здатне викликати негативну реакцію, краще зробити розмову сухою та діловою. Не просто й закінчувати розмову. Слід пам'ятати, що останні фрази залишаються у пам'яті. Розмову завершує той, хто зателефонував. Співрозмовник, якому дзвонили, має проявити такт і терпіння, не квапити контрагента. Не треба забувати, що традиції розмови для представників різного соціального середовища та різної етнокультури суттєво різняться. Адже комунікація — взаємний процес, і цілком можливо, що співрозмовники, які розмовляють із півгодини, ще й не почали обговорювати головну тему. Особливо уважно необхідно дотримуватися цього правила з людьми, які мають «східне» виховання. Тому в кінці розмови краще подякувати за дзвінок і побажати щось приємне співрозмовнику, запевнити, що завжди раді його

дзвінку. А вже відповідати наступного разу на його дзвінок чи ні — це залежатиме від розвитку ситуації та вашого бажання.

При комунікаціях, особливо телефонних, важливу роль відіграють співробітники, які виступають організаторами (модераторами) комунікації, технічними помічниками контрагентів. Зазвичай цю роль виконують секретарі чи помічники менеджерів. Праця секретаря входить до числа комунікативних професій. Вміння спілкуватися з людьми знаходиться в числі найважливіших якостей цих фахівців. У цій роботі важливі міміка, жести, стиль одягу, пози, все те, що в сукупності робить контрагента як особисте враження, так і думка про комунікаційного представника організації. Але не можна не підкреслити, що і телефонне, і міжособистісне спілкування наділене насамперед мовною формою. А мовна службова система секретаря — його комунікаційний інструмент, від якості якого залежить кінцева результативність комунікації. Безперечно, що при високій якості мовної системи вона буде вищою, ніж при примітивному малокультурному спілкуванні. Тому секретарі повинні володіти технікою мови, діловою лінгвістикою, мати уявлення про ораторське мистецтво та збагачувати свій повсякденний словниковий запас.

6.4. Мотивація сторін у переговорах

Представники західної ділової культури підходять до переговорів зі старими партнерами як до нового факту, мало враховуючи попередній досвід спілкування. Східний звичай вимагає прелюдії щодо, партнери вивчають довго один одного, «зондують» на надійність. Натомість одного разу встановлені та підтверджені відносини підтримуються своєрідними символами доброзичливості та готовності продовжити спільні проекти та справи. За ментальністю ми схильні вести справи із європейською раціональністю. Такий різнобій у традиціях і звичках багато в чому пояснимо малим досвідом розвитку відносин та обраною моделлю наслідування. Проте досвідчений помічник такий кордон переходити не повинен.

Самі переговори становлять особливий вид особистої зустрічі. Переговори - поширений тип міжособистісних комунікацій. Вони можуть бути

побутові, службові, особистого характеру, непередбачені та ін. Сенс переговорів полягає в тому, що їх учасники, вступаючи в комунікативний зв'язок, обирають форму спільного пошуку компромісів та згоди для досягнення ефективного результату. Кожна сторона:

- має свої потреби та інтереси;
- може щось поступитися або запропонувати в обмін;
- прагне чи ухиляється від компромісу;
- націлена усунути існуючі між суб'єктами переговорів проблеми;
- наділяє своїх представників на переговорах відповідними повноваженнями (інструкціями).

Якщо всі ці фактори мають місце, переговори мають високі шанси досягти позитивних результатів.

Алгоритм переговорів може складатися з наступних передумов:

- визначення мети;
- оцінка бажаних результатів;
- оцінка можливих компромісів;
- техніка переговорів.

Класична формула переговорів - це уявлення про контрагента, як про ворога, якого треба перемогти тут і зараз, а велика поступка - це програш, виграш вартий репутації. Сучасна вистава дещо змінилася. Зовнішньо переговори набирають форму партнерства, а методи застосовуються більш м'які. Важливим є збереження репутації, демонструється прагнення компромісів. Проте прагнення виграти суперечку з контрагентом, отримати перевагу з мінімумом поступок зберігається.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
2. Баган Н. В., Недотятко А. В. Управління комунікаційним процесом на підприємстві. Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнар. участю «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки». 27 жовтня 2022 р. Полтава: ПДАУ, 2022. С.187-188.
3. Григораш В. В. Концептуальні засади комунікативного менеджменту. Управління школою. Харків : Основа, 2020. № 22-24 (646-648) : Наукові основи управління в освіті та його психологічне забезпечення : спецвипуск. С. 43-54.
4. Зеліч В. В., Євтухова С. М., Гречаник, О. Є. Аналіз показників комунікативного менеджменту підприємства. Наукові перспективи. 2021. № 9(15). С. 285–296.
5. Кубко В. П. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти гуманітарного факультету та навчально-наукового інституту дистанційної та заочної освіти/ Уклад. : Одеса: ДУ «Одеська політехніка», 2021. 92 с.
6. Любецька В. В. Формування культури професійного спілкування майбутніх фахівців з управління та адміністрування і менеджменту. Proceedings of II International Scientific and Practical Conference. Liverpool, United Kingdom. 5-7 October. 2023. С. 436-439.
7. Михалюк Н., Бінерт О., Федик О., Синюк О. Особливості управління комунікаціями на підприємстві. Розвиток менеджменту і маркетингу в АПК. 2023.С. 145-150.
8. Олійник Н. Ю. Комунікативний менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів економічного факультету освітньо-професійної

програми підготовки бакалавра спеціальності 073 Менеджмент. Кам'янець-Подільський, 2020. 112 с.

9. Шульженко І. В., Сазонова Т. О. Удосконалення міжособистісних відносин у процесі комунікацій Наукові розробки, передові технології, інновації: матер. VI Міжнар. наук.-практ. конфер. Nemoros s.r.o., Prague, 2020. С.152-155.

10. Shulzhenko I., Pomaz O., Pomaz J. Peculiarities of communication processes in modern organizations. Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects : collective monograph / in edition I. Markina. Issue 2. Prague: Nemoros s.r.o, 2020. P. 436-441.

Допоміжна

1. Roy Lilley Як взаємодіяти з проблемними людьми. Швидкі та ефективні поради для вашої поведінки. Фабула, 2020. 160 с.

2. Ажажа М. А., Фурсін О. О., Венгер О. М. Комунікаційний менеджмент як чинник підвищення ефективності публічного управління та адміністрування. Філософія економіки та управління: збірник наукових праць. 2021, №9 (86). С. 127-137.

3. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І. Особливості комунікаційного процесу в управлінні підприємством. Науковий вісник Льотної академії. 2021, Випуск 3; 4. С. 15-21.

4. Бурмака Т. М., Великих К. О. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.

5. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 228 с.

6. Гриценко Т., Гриценко С., Мельничук Т., Чуприк Н., Анохіна Л. Етика ділового спілкування. Центр навчальної літератури. 2019. 344с.

7. Дорошенко Т.М., Герошенко І.О. Комунікативний менеджмент в ефективному управлінні підприємством. Матеріали III Міжнародної

науковопрактичної Інтернет конференції студентів, аспірантів та науковців «Економіко – правові дискусії», 30 квітня 2022 р. Кропивницький: ЛА НАУ, 2022. С. 148-150.

8. Прія Паркер Мистецтво збиратися разом. Як організувати змістовну та результативну зустріч. Vivat, 2020. 288 с.

9. Каламан О. Б., Дишкантюк О.В., Власюк К. В. Дефініція сутності менеджменту маркетингових комунікацій на підприємствах готельно-ресторанного господарства. Економічний простір. 2022. № 182. С.65-72.

10. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., Власюк К.В. Формування ефективних комунікацій на підприємствах індустрії гостинності як механізм підвищення якості управління персоналом. Інфраструктура ринку. 2023. № 70. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/70-2023>

Інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт Президента України. URL: <http://www.president.gov.ua/>

2. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua/>

3. Офіційний сайт Урядового порталу. URL: <http://www.kmu.gov.ua/>

4. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <http://www.me.gov.ua/>

5. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

6. Офіційний сайт Журналу «Урядовий кур'єр». URL: <http://www.ukurier.gov.ua/>

7. Офіційний сайт Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>

8. Офіційний сайт Львівської національної бібліотеки України ім. В. Стефаника. URL: <http://www.lsl.lviv.ua/>