

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ПОЛТАВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ КОНДРАТЮКА**

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

**М.І. ВАСИЛЬЧЕНКО
В.В. ГРИШКО**

КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

ПОЛТАВА – 2018

Автори:

Васильченко Мар'яна Іванівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка

Гришко Віктор Володимирович, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і логістики Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка

Рецензенти:

Писаренко В.В., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Полтавської державної аграрної академії

Дубіщев В.В., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної теорії та економічної кібернетики Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка

Барібіна Я.О., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка

Протокол № ____ від «__» _____ 2018 р.

Васильченко М.І., Гришко В.В.

Комунікативний менеджмент: навчальний посібник /
М.І. Васильченко, В.В. Гришко. – Полтава: ПолтНТУ, 2018. – 208 с.

У навчальному посібнику викладено сучасне бачення комунікативного менеджменту та сфери його застосування. Розкрито сутність найбільш розповсюджених технологій, методів і процедур, що дозволяють не лише здійснювати регулюючий вплив на комунікації в організації і керувати ними, але й впливати на поведінку тих чи інших цільових аудиторій.

Весь матеріал посібника складається із 9 розділів, логічно поєднаних між собою. Кожен розділ містить теоретичні відомості, ключові поняття і терміни, а також практичну частину, що включає різноманітні тестові завдання, навчальні завдання творчого характеру, ситуаційні вправи, питання для самоконтролю тощо.

Навчальний посібник призначений для здобувачів вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент», науково-педагогічних працівників та всіх, хто цікавиться теорією і практикою комунікативного менеджменту і прагне зробити успішну кар'єру в сфері адміністративного управління, маркетингу, публік релейинз і реклами.

© М.І. Васильченко, В.В. Гришко, 2018

© Полтавський національний технічний університет
імені Юрія Кондратюка, 2018

ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі комунікації відіграють досить важливу роль, оскільки одним із найбільш цінних ресурсів будь-якої організації є інформація, а комунікації – це не що інше, як процеси обміну такою інформацією. Від того, наскільки швидко і точно можна передавати інформацію між співробітниками, клієнтами і діловими партнерами, вирішальним чином залежить успішність бізнесу в цілому.

Здійснюючи свою діяльність на певному ринку, організація взаємодіє з різними ключовими аудиторіями, кожна з яких має власні інтереси та відповідні інформаційні потреби:

- споживачі продукції чи послуг – окремі особи, підприємства та організації;

- найближче бізнес-оточення – ділові партнери, постачальники, контрагенти, підрядники та інші структури, з якими здійснюється реалізація спільних програм чи укладаються певні домовленості;

- органи державної влади – державні та громадські організації;

- акціонери та інвестори – ті особи та організації, які є повними, або частковими власниками організації і отримують від її діяльності прямий чи опосередкований дохід;

- внутрішнє середовище організації, в якому здійснюється пряме та опосередковане, формальне і неформальне спілкування між працівниками різних рівнів ієрархії;

- широка громадськість – певні соціальні групи, взаємодія з якими здійснюється через засоби масової інформації та різноманітні масштабні заходи, які періодично проводяться за підтримки організації.

Щоб будь-які комунікації із представниками вказаних цільових аудиторій були успішними, майбутній фахівець із менеджменту, як і будь-яка інша людина, яка прагне побудувати успішну кар'єру у будь-якій сфері суспільного життя, має добре знати основи комунікативного менеджменту.

З огляду на це, представлений навчальний посібник покликаний допомогти кожному:

отримати загальне уявлення про комунікацію як феномен суспільного життя;

ознайомитися з основними моделями комунікативного процесу;

оволодіти основними поняттями комунікативного менеджменту;

визначити специфіку комунікативної взаємодії в організаціях;

дізнатися про необхідність забезпечення інформаційної безпеки підприємства;

з'ясувати сутність комунікативного аспекту міжособистісного спілкування;

визначити найбільш характерні особливості вербальної і невербальної комунікації та дізнатися про специфіку їх використання у сучасному бізнес-середовищі;

опанувати мистецтво публічного виступу;

навчитися формувати корпоративний імідж і розвивати його, як складну комунікативну структуру.

Загалом, навчальний посібник «Комунікативний менеджмент» має логічну структуру, що полегшує сприйняття навчального матеріалу. Поряд із викладенням теоретичних основ дисципліни, у кожному його розділі представлено глосарій, ознайомлення з яким допоможе краще засвоїти ключові поняття і терміни комунікативного менеджменту, а також відповідні завдання творчого характеру, різноманітні ситуації та орієнтовну тематику рефератів, питання для самоконтролю і тестові завдання, виконання яких допоможе читачам самостійно оцінити рівень набутих компетенцій.

ТЕМА 1

КОМУНІКАЦІЯ ЯК ФЕНОМЕН СУСПІЛЬНОГО ЖИТТЯ

ПЛАН

1.1. Основні парадигми теорії комунікації.

1.2. Сутність комунікаційних революцій та ключові чинники їх детермінації.

↔ Ключові терміни і поняття ↔

Електронна комунікація. Книгодрукування. Комунікаційна революція. Комунікація. Писемність. Риторика. Софістика.

1.1. Основні парадигми теорії комунікації

Комунікація є необхідною умовою життєдіяльності людини і однією із фундаментальних основ існування та розвитку суспільства. Всі аспекти людського буття завжди були пронизані комунікацією, яка, на думку відомого американського соціолога Чарльза Хортон Кюлі (1864 – 1929 рр.), є тим важливим механізмом, завдяки якому існують і розвиваються людські відносини. Як сукупність символів людської свідомості і засобів переміщення їх у часі і просторі, цей механізм включає в себе, насамперед, вирази обличчя людини, її пози, жести, тон голосу, усну мову, писемність, книгодрукування, телеграф, телефон, залізничне сполучення, і навіть все те, що може бути винайдене у майбутньому для подолання простору і часу.

В умовах сьогодення увага до цього соціального феномену настільки зросла, що комунікація стала об'єктом дослідження різних природничих, соціальних і гуманітарних наук. Розглядаючи специфіку даного поняття, філософія зосереджує свою увагу на вивченні взаємозв'язку та взаємозалежності предметів і явищ об'єктивної дійсності. Не випадково саме у контексті філософських вчень виникає риторика, яка має безпосереднє відношення до проблем комунікації. Для соціологів вкрай важливим є

дослідження комунікації як соціально обумовленого процесу, у межах якого формуються індивідуальні і групові установки мовленнєвої поведінки. Психологія вивчає мотивацію мовленнєвої поведінки всіх учасників процесу комунікації, обумовлену психологічними особливостями індивідів. У даному контексті вважаємо за доцільне зазначити, що проблеми комунікації розповсюджуються не тільки на соціальний, але й на природний світ, оскільки навіть у межах біології у другій половині XIX ст. з'явився такий напрям, як «етологія», що вивчає специфіку комунікації тварин та генетично обумовлену їх поведінку.

Очевидно, що така увага до проблем комунікації є цілком закономірною, оскільки глобалізаційні процеси, які відбуваються у сучасному світі, супроводжуються не лише формуванням якісного нового типу комунікативних структур і процесів, але й глибоким переосмисленням місця і ролі комунікацій у розвитку суспільства, починаючи з давніх часів.

Проблема комунікації в античному світі. Антична світова цивілізація – це пік першої хвилі розвитку в історії людства. Хронологічні рамки епохи античності охоплюють період з VIII ст. до н.е. по V ст. н.е., тобто майже тринадцять століть. В географічному плані античний світ охоплював досить значні території, проте антична цивілізація пов'язана винятково з історією виникнення, розвитку і занепаду Стародавньої Греції і Стародавнього Риму, коли центром тяжіння багатьох народів були Середземне море, Апенінський і Балканський півострови. Сьогодні античний світ сприймається, як ідеал і золота пора людства не тільки тому, що у мистецтві і культурі були створені численні шедеври, але й тому, що саме в той час були започатковані моральні цінності, якими керувалася людина протягом наступного тисячоліття.

Звичайно, поряд із такими важливими питаннями, як місце людини у світі, античних мислителів цікавили і проблеми комунікації. Однак довгий час у межах традиційного міфологічного світогляду проблема ставлення однієї людини до іншої взагалі не виділялася як така, що варта уваги. На початковому етапі розвитку філософії людина розглядалася у нерозривному

зв'язку з природою, а специфіка людського буття взагалі не вивчалася. Ситуація, що склалася, змінилася лише у V ст. до н.е., коли центральною темою філософських обговорень нарешті стає проблема людини. Такий перехід був пов'язаний, насамперед, з діяльністю софістів – перших грецьких вчителів, які навчали мистецтву переконувати, красиво говорити і спростовувати точку зору іншої людини (рис. 1.1).

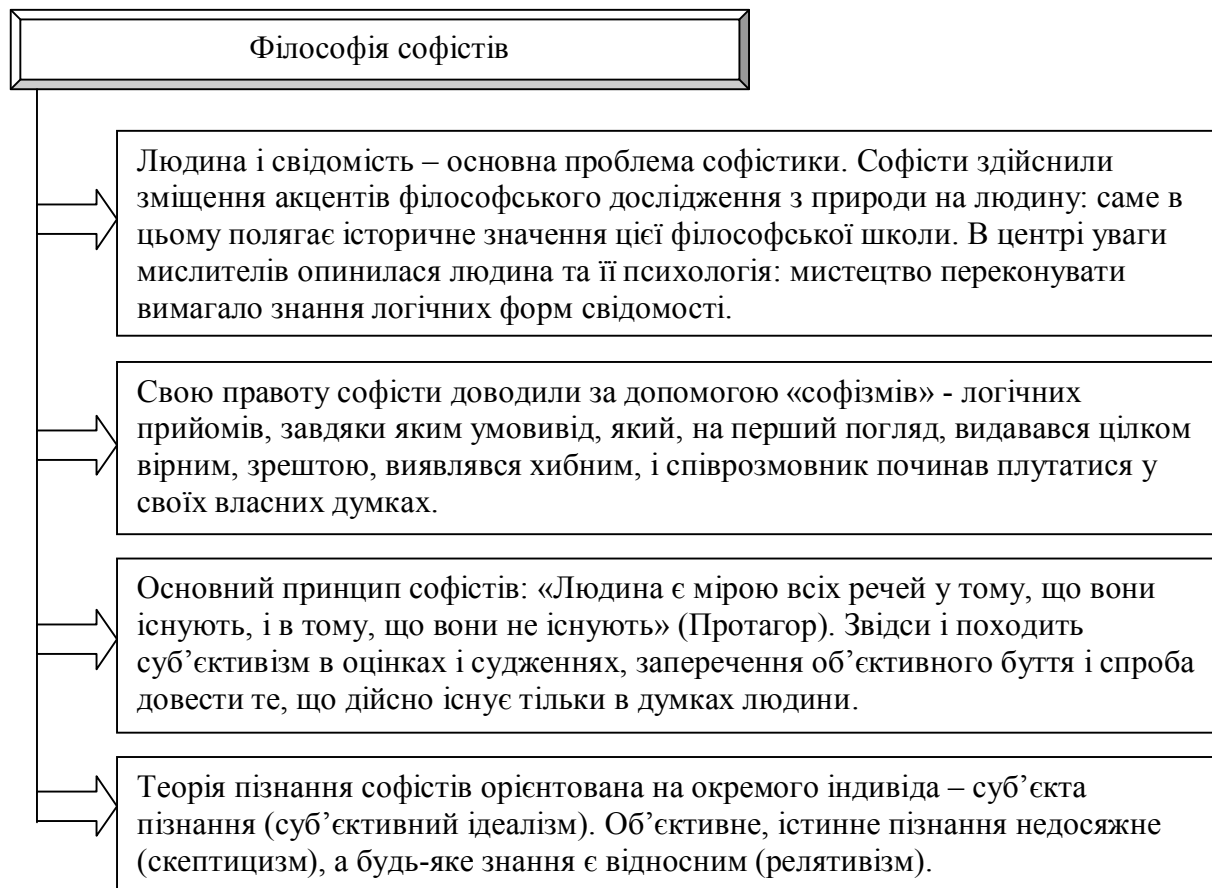


Рис. 1.1. Загальні ідеї філософської школи софістів

За даними рис. 1.1 можемо стверджувати, що завдяки діяльності софістів у V ст. до н.е. в легендарному місті Афіни, яке вважається колыскою давньогрецької цивілізації, виникла риторика як мистецтво мови. Розвиток риторичного вчення був обумовлений потребами тогочасного суспільства: в умовах рабовласницької демократії, коли швидкими темпами розвивалося суспільне життя, надзвичайно цінувалися люди, які добре орієнтувалися в різноманітних аспектах політичного життя і дипломатичної практики, вміли

переконувати силою слова і впевнено доводити свою точку зору.

Найбільший внесок у розвиток риторики зробив давньогрецький софіст Горгій (480 – 380 рр. до н.е.), мова якого відрізнялася винятковою поетичною виразністю. Слово він вважав носієм переконання і навіювання, незважаючи на його істинність і хибність.

Софісти майже завжди нехтували істиною, тому їхнє вчення жорсткій критиці піддавав давньогрецький філософ Сократ (469 – 399 рр. до н.е.), мистецтво якого полягало у вмінні таким чином організувати бесіду, щоб в кінцевому підсумку вона привела всіх учасників до знаходження істини. Системою запитань і відповідей Сократ змушував своїх співрозмовників переконатися в тому, що навіть незаперечна, на перший погляд, істина потребує глибокого осмислення.

Особливе значення у розвитку риторики належить видатному давньогрецькому філософу Аристотелю (384 – 322 рр. до н.е.), який вважав, що оратор може переконати аудиторію лише тоді, коли досягне її прихильності або симпатії до себе. У знаменитому трактаті «Риторика» він зазначав, що мова складається з трьох елементів: з самого оратора, з предмету, про який він говорить, і з особи, до якої він звертається. З огляду на це, всі висловлювання оратора і його аргументи розглядаються в риториці як словесні вчинки, які здійснюються певними людьми у певних культурно-мовленнєвих та історичних обставинах і з певною метою.

Не менш видатний представник античності – державний і політичний діяч Стародавнього Риму, блискучий оратор Цицерон (106 – 43 рр. до н.е.), який у своїх працях із риторики особливого значення надавав вивченню психології, інтересів і уподобань публіки. На його думку, головне завдання оратора полягало у тому, щоб естетично впливати на волю і поведінку людей, спонукати їх до активної діяльності.

Загалом, античні мислителі зробили лише перші кроки на шляху осмислення проблеми комунікації, оскільки рівень розвитку міжособистісних відносин на зорі людської цивілізації був ще не настільки високим, щоб дана

проблема набула серйозного значення у свідомості тогочасного суспільства.

Проблема комунікації в епоху Середньовіччя. Вважається, що епоха Середньовіччя бере свій початок у 476 р., коли Рим був завойований варварами, що стало початком руйнування Великої імперії, і закінчується епохою Відродження (XIV – XVI ст.). У цей історичний період справжніми центрами культури, спілкування, виробництва і передавання знань, науки та інформації стають університети, монастирі і міста, у яких проходили ярмарки і базари, що стали не тільки осередками торгівлі, але і центрами формування громадської думки серед селян і міської бідноти.

Величезний крок на шляху вирішення проблеми особистості і людських відносин був зроблений завдяки виникненню і розповсюдженню християнства, яке дало потужний імпульс розвитку самосвідомості людини. Це було пов'язано, по-перше, з визнанням рівності всіх людей перед богом, чого не було в античній свідомості. По-друге, вважалося, що поведінка кожної людини залежить від неї самої, від її вільного вибору, індивідуальних особистісних якостей. По-третє, було визначено особливе місце людини у світі. Якщо антична свідомість розглядала її як частину космосу, що підпорядковується йому, і живе за його законами, то християнське вчення визнавало людину господарем природи.

Проблема комунікації в епоху Відродження і Просвітництва. У міру того, як в надрах феодалізму поступово розвиваються товарно-грошові відносини, назріває потреба у новому баченні світу. Феодальні привілеї, як і численні бар'єри між феодальними королівствами і князівствами, виявляють свою несумісність із розвитком капіталістичної промисловості і торгівлі. Людина відчуває потребу самоствердження і обов'язкового визначення свого місця у світі. З цим прагненням пов'язана епоха європейського Відродження, найбільш яскраві представники якої вважали, що вони просто відроджують інтерес до античної філософії і науки, однак вони навіть не здогадувалися, що насправді створюють новий гуманістичний світогляд (рис. 1.2).

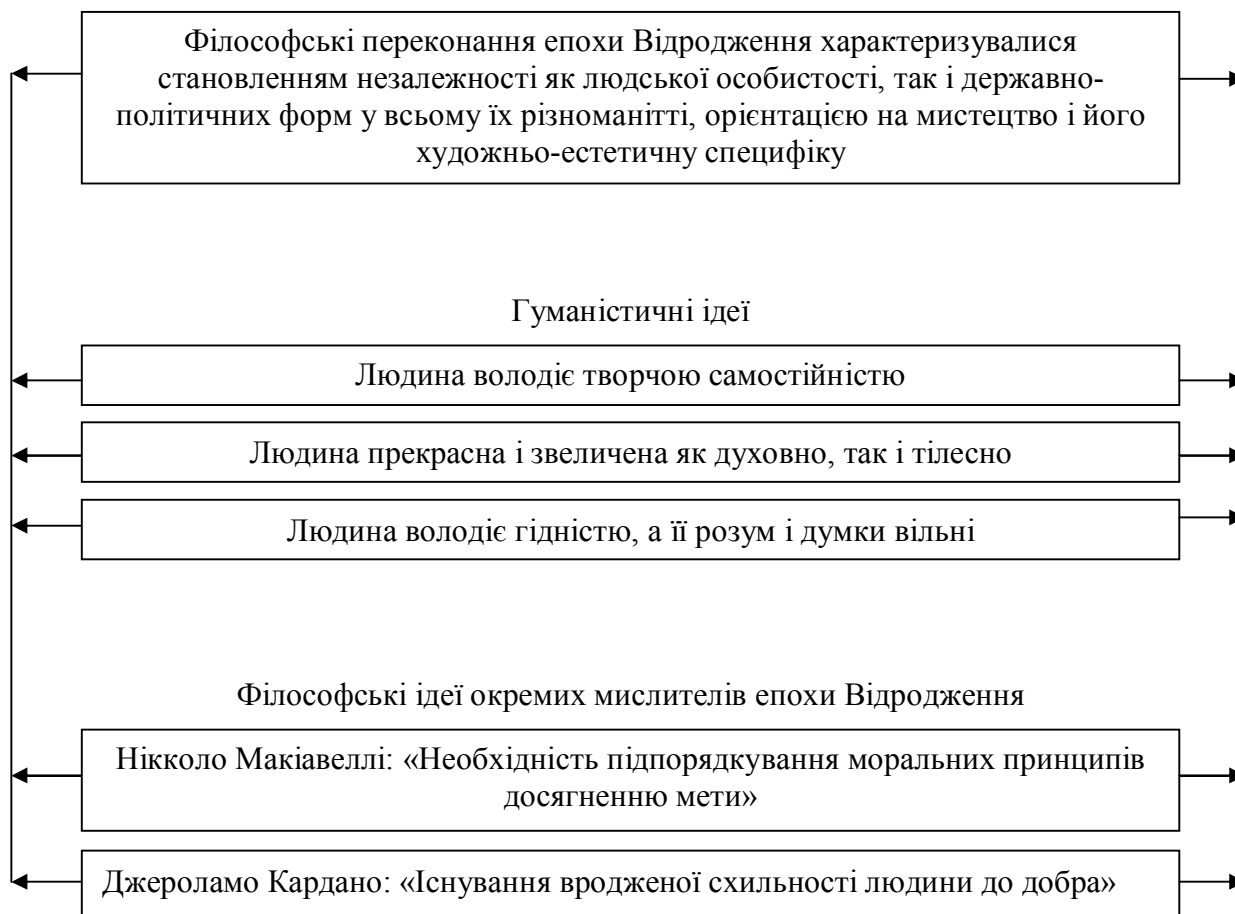


Рис. 1.2. Загальна характеристика філософії епохи Відродження

Як бачимо з рис. 1.2, в епоху Відродження, з його активним інтересом до людини, комунікація не могла не стати одним із найважливіших видів культурної діяльності. Найбільш характерними рисами міжособистісного спілкування у цей час були: самодостатність (це було спілкування заради самого спілкування); змістовна насиченість; естетизм (організація всіх аспектів і форм спілкування за законами краси); універсальність форм діяльності усіх учасників спілкування (бесіди, танці, співи, прогулянки тощо). Завдяки цьому спілкування стало одним із найважливіших чинників духовного розвитку особистості, а епоха Відродження подарувала світу цілу плеяду видатних особистостей, великих гуманістів, які не тільки володіли яскравим темпераментом і всебічною освіченістю, але й виділялися серед інших своєю цілеспрямованістю.

Як відомо, XVIII ст. увійшло в історію людства як епоха Просвітництва. У цей час внаслідок інтенсивного розвитку промисловості, мореплавства, торгівлі та великих географічних відкриттів потік інформації різко зріс, у результаті чого колосально розширився кругозір європейських учених. В епоху Просвітництва настрої в інтелектуальному середовищі суспільства почали змінюватися – все більш широкого визнання одержувало таке розуміння сутності людини, яке базувалося на вірі у її природну доброту і мудрість, а також у можливість створення суспільства, в якому будуть панувати відносини «свободи, рівності і братерства». Цей час був відзначений бурхливим розвитком педагогіки, етики, естетики, психологічної науки, і одночасним занепадом риторики, яку починають сприймати лише як синонім красивої, але малозмістовної мови.

Проблема комунікації на початку XIX ст. У німецькій класичній філософії починає формуватися категорійний апарат, принципово важливий для побудови теорії комунікації. Мова йде про такі категорії, як «суб'єкт» і «об'єкт», де під «суб'єктом» мали на увазі людину в її активно-пізнавальному ставленні до навколишнього об'єктивного світу – «об'єкта». Слід зазначити, що більшість німецьких філософів були схильні трактувати і міжособистісне спілкування в категоріях суб'єкт-об'єктного зв'язку (коли одна людина вважала іншу об'єктом комунікативного впливу, або засобом досягнення власних цілей), тому комунікація деякий час розглядається як односпрямований процес. Не погоджуючись із такою точкою зору, окремі філософи пропонують розглядати спілкування між індивідами як двоспрямований процес, тобто діалог рівноправних партнерів на засадах суб'єкт-суб'єктного зв'язку.

Проблема комунікації у XX ст. У цей період виникла ціла низка різних філософських вчень, які намагалися пояснити природу комунікації як феномену суспільного життя.

Біхевіоризм (від англ. behaviour – поведінка) – один із провідних напрямів у психологічній науці кінця XIX – першої половини XX ст. В основі

біхевіоризму лежить розуміння поведінки як сукупності рухомих, вербальних та емоційних реакцій на стимули зовнішнього середовища за схемою «стимул – реакція». Розробка ідей і методів цього напрямку належить відомому американському філософу і соціальному психологу Джону Бродесу Уотсону (1878 – 1958 рр.). Цей напрям ставив в основу комунікації не мову, а безпосередньо мовленнєві сигнали, маніпулювання якими дозволяє впливати на людину. Багаторазове повторення одних і тих самих реакцій на одні й ті самі стимули, на думку вченого, дозволяє автоматизувати ці реакції. Однак така схема мовленнєвої взаємодії не відображала ні складні процеси комунікації, ні її соціальну обумовленість, оскільки біхевіоризм ігнорує такі явища, як свідомість, воля, мислення.

Символічний інтеракціонізм головну увагу приділяє символічному змісту соціальних взаємодій. Основоположником цієї парадигми вважається американський філософ-прагматик і соціальний психолог Джордж Герберт Мід (1863 – 1931 рр.). Піддаючи сумніву погляди біхевіористів на поведінку людей як пасивну реакцію на стимул, цей напрям розглядає реакції як осмислені символічні дії (наприклад, простягнута рука символізує привітання). Мова розглядається як основний символічний засіб взаємодії людей. Численні дослідження такої взаємодії дозволили виявити динаміку соціалізації особистості, встановити зв'язок соціальних символів з соціальними ролями учасників комунікації.

У сучасній науковій думці виділяють два основні підходи до вивчення сутності комунікацій: технократичний та інтеракційний.

Виникнення першого із них обумовлене специфікою конкретно-історичних умов і самого предмета дослідження. Враховуючи це, були сформовані концепції технологічного детермінізму, найбільш відомою серед яких вважається теорія інформаційного суспільства, що розглядає сучасні технічні засоби інформації як найважливіший стимул соціального розвитку. Один із основоположників цієї теорії, американський соціолог і публіцист Деніел Белл (1919 – 2011 рр.), був переконаний у тому, що розвинуті держави

сьогодні перетворюються на справжні інформаційні суспільства, в основу яких покладено нематеріальну субстанцію, що має назву «інформація». Це означає, що у світі формується якісно новий тип цивілізації, який характеризується виникненням нових технічних систем одержання, переробки, передавання і зберігання інформації, інтелектуалізацією праці та зміною соціальної структури суспільства.

До категорії технократичних може бути віднесена концепція канадського соціолога, культуролога і теоретика комунікаційних технологій Герберта Маршалла Маклюєна (1911 – 1980 рр.), на думку якого, основною рушійною силою історії людства є зміна технологій, зумовлена змінами у способах комунікації. Вчений вважав, що тип суспільства значною мірою визначається пануючим у ньому типом комунікації, а людське сприйняття – швидкістю передавання інформації. У пізніх роботах Маклюєна помітна певна стриманість з приводу раніше висловлених точок зору стосовно однозначної переваги телевізійної і комп'ютерної цивілізації, а можливо навіть розчарування. Він прекрасно бачив, як електронні засоби масової інформації обмежують інтелектуальний розвиток людини, замість того, щоб розширювати її кругозір.

Загалом, технократичні теорії не можуть пояснити увесь спектр прояву комунікативної діяльності людини. Відтак, подолання цього недоліку пов'язане з інтеракційним підходом до вивчення комунікації, що значною мірою враховує роль людини як суб'єкта даного процесу.

Сутність інтеракційного підходу полягає у тому, що суб'єкти комунікації є рівноправними і пов'язані певним інтересом до предмета спілкування. Комунікація розглядається як реалізація цього інтересу за допомогою повідомлень, що передаються, а ефекти комунікації полягають у зближенні чи розходженні точок зору учасників комунікації на предмет обговорення. Такий погляд на сутність комунікації, зрештою, ставить у центр уваги досягнення згоди між суб'єктами комунікації.

Як підсумок, можна сказати, що комунікація є універсальною умовою

людського буття. Теоретичні витoki сучасних концепцій комунікації формуються ще в класичній природі античної філософії, коли центральною для філософських обговорень стає проблема людини. Тому всі подальші зміни, які відбувалися на кожному етапі розвитку суспільства, одержують відповідне теоретичне відображення у науковій думці. Якщо на початку ХІХ ст. філософський інтерес до феномену комунікації був обмежений дослідженням низки галузей, пов'язаних із проблемою походження соціальних норм і проблемою діалогу, то вже у ХХ ст. інтерес наукової спільноти до даної проблеми був тісно пов'язаний зі зміною місця і ролі комунікації у різних сферах суспільного життя.

1.2. Сутність комунікаційних революцій та ключові чинники їх детермінації

Динамічні зміни, які відбуваються у ХХІ ст., супроводжуються трансформацією усіх сфер суспільного життя. Нова соціокультурна модель, яка формується фактично на наших очах, кожним своїм елементом (способом одержання, інтерпретації і передавання знань, комунікаційними і поведінковими моделями, а також типом сприйняття і «конструювання» реальності) різко відрізняється від того світу, у якому ми жили ще декілька років тому. Глибокий зміст таких кардинальних перетворень у суспільстві можна зрозуміти лише звернувшись до історії їх виникнення, тобто до історії комунікаційних революцій.

Безумовно, кожна комунікаційна революція вирішувала свої завдання і призводила до певних соціальних наслідків. При цьому завжди простежувалася відповідна закономірність: комунікаційна революція супроводжувалася суспільним прогресом, або навіть обумовлювала його, а суспільний прогрес, у свою чергу, стимулював удосконалення чи докорінну зміну форм матеріальних носіїв інформації. Сьогодні науковці виділяють п'ять великих комунікаційних революцій, які вирішальним чином вплинули на можливості людства в освоєнні світу.

Перша комунікаційна революція була пов'язана з виникненням мови. Це була необхідність, обумовлена як колективною формою організації життя, так і спільною трудовою діяльністю, розвиток і існування яких були неможливі без інформаційного обміну між індивідами. Мова відіграла важливу роль у формуванні свідомості людини і її уявлення про світ. Знання поступово накопичувалися і передавалися з покоління в покоління через численні легенди, розповіді та міфи. Для первіснообщинного суспільства були характерні «живі знання», носіями яких були шамани, старійшини і жерці, після смерті яких деякі знання втрачалися, а їх повторне формування займало не одне десятиліття. Перша комунікаційна революція з часом вичерпала свої можливості і вже не відповідала вимогам часу, саме тому у певний момент прийшло розуміння того, що необхідно створити певні допоміжні засоби, які б зберігали знання у часі і просторі.

Друга комунікаційна революція. Найважливішим досягненням духовної культури первісної людини було винайдення засобів графічного закріплення мовленнєвої інформації – писемності, яку антропологи вважають найважливішим критерієм переходу від первісного ладу до цивілізації. Найбільш ранніми її формами були: предметна писемність, у якій засобами передавання змісту повідомлення слугували різні предмети (наприклад, стріла чи меч могли означати оголошення війни, а зелена гілка – пропозицію миру; різновидом предметної писемності можна також назвати добре відоме нам «мову квітів», знання якої сьогодні високо цінується на Сході), а також «вузликову» писемність, яка отримала досить широкого розповсюдження у скотарських племен для обліку поголів'я худоби.

До появи справжньої писемності довгий час існувала піктографічна писемність. Піктограми (рисунок) наносилися на стіни печер чи на поверхню скель і зображували моменти полювання, воєнні сцени тощо. Завдяки тому, що піктографічна писемність не потребувала особливої грамотності, вона була доступною для розуміння кожній людині. Наочність, простота і конкретність вираження думок дали змогу піктографічній писемності

зберегтися до наших днів: вона була покладена в основу виготовлення багатьох дорожніх знаків, її застосовують для маркування окремих товарів або створення торгових знаків.

Подальша еволюція писемності пов'язана зі змінами у суспільному виробництві, коли на руїнах первісного ладу почали виникати ранні класові суспільства і перші держави. У цей час на зміну піктограмам приходять умовні знаки і графічні символи, однак вивчення такої писемності потребує дуже багато часу. Кількість грамотних людей у світі починає збільшуватися лише з винайденням спрощеного, алфавітного письма, у якому кожному звуку відповідав певний знак.

Загалом, винайдення писемності мало важливі наслідки для розвитку цивілізації, які ми відчуваємо до цього часу: по-перше, вона забезпечила всі необхідні умови для розвитку науки; по-друге, з винайденням писемності з'явилися нові види інформаційних комунікацій між людьми. З'явилися також історичні літописи і література, а поняття освіти набуло якісно нового змісту (освіченою вважалася тільки та людина, яка вміла читати і писати); по-третє, поява писемності сприяла накопиченню і розповсюдженню знань, необхідних для здійснення різних видів діяльності. Ці знання, які знайшли своє відображення у документах, кресленнях і рисунках, з часом почали називати технологіями.

Третя комунікаційна революція, яка почалася в епоху Відродження, була пов'язана з винайденням друкарського верстату, широке використання якого призвело до першого інформаційного вибуху у суспільстві. Почалося більш широке розповсюдження інформації, наукових знань та інформаційної культури, з'явилися перші бібліотеки друкованих книг. Все це, безумовно, було заслугою німецького винахідника Йоганна Гутенберга (1399 – 1468 рр.), який навчився виготовляти з металу «рухомі» опуклі літери, виконані у дзеркальному відображенні, набирати з них рядки і за допомогою спеціального пресу робити відтиски на папері (рис. 1.3).

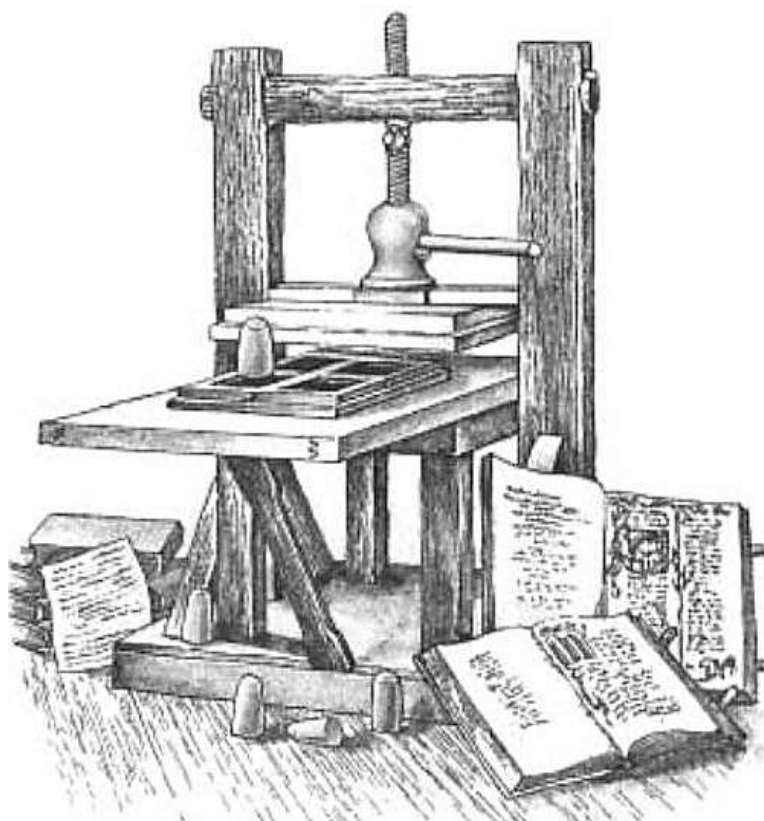


Рис. 1.3. Перший друкарський верстат Йоганна Гутенберга

Винахід Гуттенберга, відображений на рис. 1.3, використовувався майже в незмінному вигляді майже до кінця XVIII ст. Завдяки книгодрукуванню духовенство в Європі та інших регіонах світу втратило монополію на читання, письмо і високі форми освіти, а в житті тогочасного суспільства нарешті відбулися суттєві зміни. Масово відкривалися типографії, великими тиражами друкувалися газети, ноти, журнали, підручники, карти, які сприяли розповсюдженню знань по всьому світу.

Четверта комунікаційна революція почалася в XIX ст., у період винайдення і широкого розповсюдження принципово нових засобів інформаційної комунікації, таких як телефон, радіо, фотографія, телебачення і звукозапис. Ці нововведення дозволяли людям, які знаходилися на відстані багатьох тисяч кілометрів один від одного, миттєво обмінюватися мовленнєвими повідомленнями, і не відчувати себе самотніми. Більшість науковців переконують нас у тому, що комунікаційна революція почалася

безпосередньо з винайдення у 1837 р. американським художником Семюелом Морзе електромагнітного телеграфного апарату. У 1838 р. ним був створений телеграфний код (рис. 1.4), який не втратив своєї актуальності навіть у сучасних умовах.



Рис. 1.4. Азбука Морзе як засіб комунікації

За даними рис. 1.4. можемо стверджувати, що винахід, запропонований Семюелом Морзе, забезпечував дистанційне передавання повідомлень за допомогою спеціального двійкового коду.

У 1858 р. експедиціям двох океанських кораблів під керівництвом Сайруса Філда з третьої спроби вдалося прокласти по дну Атлантичного океану телеграфний кабель, який нарешті поєднав Лондон із Нью-Йорком. У 70-х рр. XIX ст. з'явився телефон, а в 1895 – 1896 рр. було винайдено радіотелеграф, який дозволяв передавати інформацію у будь-яку точку Земної кулі за лічені хвилини і секунди. У той же час продовжувалися пошуки більш швидких і дешевих способів передавання повідомлень на великі відстані, який міг забезпечити лише бездротовий зв'язок.

П'ята комунікаційна революція була пов'язана із винайденням персонального комп'ютера, який був зібраний у 1976 р. американцями Стівом Возняком (нар. у 1950 р.) і Стівеном Джобсом (1955 – 2011 рр.). З того часу у світі відбувається стрімкий розвиток апаратного і програмного забезпечення. Поряд із цим, слід звернути увагу на те, що починаючи з 60-х рр. XX ст. у США починають з'являтися перші глобальні обчислювальні мережі, які могли об'єднувати декілька ЕОМ тієї чи іншої організації в єдину систему. Поступово вони перетворюються на великі локальні системи, а в 1983 – 1986 рр. – в єдину загальнонаціональну мережу «Інтернет». Протягом наступних 15 років до неї приєднуються інші регіональні та національні комп'ютерні мережі, і в світі виникає глобальна мережа Інтернет, яка ознаменувала собою початок нової комунікаційної революції. Якщо попередній історичний етап лише скоротив відстань між людьми, то цей етап скоротив час, необхідний для одержання потрібної інформації, багаторазово збільшуючи при цьому масштаби інформаційного обміну між людьми.

Таким чином, можна виділити дві основні закономірності в історії розвитку комунікації. По-перше, розвиток людства від первіснообщинного ладу до постіндустріальної цивілізації супроводжувався постійним збільшенням кількості комунікативних каналів. По-друге, в еволюції комунікацій завжди діє закон кумуляції або накопичення комунікативних каналів. Це означає, що по мірі появи нових засобів і каналів передавання інформації існуючі канали не зникають, а навпаки, активно використовуються. Причини появи нових способів і засобів комунікації слід шукати, насамперед, у соціальних потребах.

ГЛОСАРІЙ

Електронна комунікація – це черговий етап розвитку соціальних комунікацій, коли інформація, яка виникає в усній і письмовій формах переводиться в електронну. Такий вид комунікації знаходиться в стані розвитку, він є досить перспективним, і вже має свою історію.

Книгодрукування – це тиражування у великій кількості примірників одного і того самого тексту чи рисунка.

Комунікаційна революція – це якісні стрибки в змінах технічних засобів виробництва і передачі інформації, а також соціальних умов її розповсюдження і споживання.

Комунікація (від лат. communicatio – «загальне», «те, що поділяється усіма») – це процес обміну ідеями та інформацією, що призводить до взаємного розуміння.

Писемність – засіб передачі людської мови за допомогою знаків.

Риторика – це філологічна дисципліна, яка вивчає мистецтво мови, правила побудови художньої мови, ораторське мистецтво і красномовство.

Софістика – однобічний, суб'єктивно довільний метод аргументації, який, використовуючи гнучкість та відносність понять, виділяє із загального зв'язку дійсності випадкову, несуттєву ознаку і за допомогою різних засобів прагне обґрунтувати і виправдати її як суттєву і вирішальну.

◆ ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які умови сприяли становленню риторики як науки?
2. Поясніть, яким був внесок софістів у розвиток риторики?
3. Чому риторика виникла саме в Стародавній Греції, а не в Стародавньому Єгипті чи Вавилоні?
4. Назвіть основні причини підвищення інтересу до риторики на різних етапах розвитку суспільства.
5. Сформулюйте власне бачення комунікації як соціального явища.
6. Чому комунікація визначається як фундаментальна властивість особистості?
7. Що собою являють комунікаційні революції?
8. Які комунікаційні революції Вам відомі? Дайте характеристику кожної із них.

☑ ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. *Інтерпретація інформації – це:*

- а) перехід до семантичного її змісту;
- б) перехід до її синтаксичного змісту;
- в) перехід до її морфологічного змісту.

2. *Основними технічними засобами є:*

- а) прикладні програми;
- б) словники;
- в) засоби зв'язку і телекомунікацій.

3. *Що вивчає риторика:*

- а) норми правопису;
- б) теорію і практику міжнародного права;
- в) теорію і мистецтво красномовства.

4. *Батьківщиною риторики вважається:*

- а) Стародавній Єгипет;
- б) Стародавня Греція;
- в) Стародавня Індія.

5. *Питання, які сприяють встановленню істини, у риторичному вченні називають:*

- а) сократівськими;
- б) платонівськими;
- в) гомеричними.

6. *Аргумент – це:*

- а) ілюстрація думки;
- б) слово, запозичене з мови певної соціально відокремленої групи осіб;
- в) логічний висновок, що є основою доказу.

7. *Автором знаменитого афоризму «Поетами народжуються, а ораторами стають», є:*

- а) Аристотель;
- б) Цицерон;

в) Анаксагор.

8. До елементів техніки мови не належить:

а) володіння голосом;

б) дикція;

в) володіння емоціями.

9. Термін «Відродження» в історії означає відновлення інтересу до:

а) первіснообщинного ладу;

б) періоду античності;

в) епохи Середньовіччя.

10. Родоначалником книгодрукування в Європі вважається:

а) Йоганн Гутенберг;

б) Данте Аліг'єрі;

в) П'єр Абеляр.

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Уважно прочитайте текст, наведений нижче. Як Ви думаєте, чи можна погодитися з автором у даному випадку? Відповідь обґрунтуйте.

«Адресовані людям слова не завжди їх інформують. Люди можуть не зрозуміти Вас, не повірити, прослухати, не зацікавитися і взагалі забути. Спробуйте звернутися до будь-якої великої групи людей, і ви зрозумієте, що частина з них забула про те, що ви говорили, ще до того, як інші Вас зрозуміли, і що частина людей ще не зацікавилася тим, що ви говорите, до того моменту, коли інші вже втомилися Вас слухати і зосередили свою увагу на власних справах. Більше того, цінна інформація для однієї людини може виявитися шумом для іншої, і якщо Ви намагаєтеся сказати кожному те, про що він хотів би знати, Ви, скоріше за все, скажете стільки нецікавого, що ніхто нічого не винесе зі спілкування з вами. Таким чином, представлення «повної інформації – це ілюзія».

Пол Хейне, американський економіст, автор книги
«Економічний образ мислення» http://www.libertarium.ru/lib_thinking)

Завдання 2. Як можна пояснити сутність відомих афоризмів американського педагога, психолога і письменника Дейла Карнегі:

єдиний спосіб перемогти у суперечці – це ухилитися від неї;

звичайна людина, яка любить свою сім'ю, є набагато щасливішою за самотнього генія;

найбільш приємне слово для людини – це її ім'я, тому частіше звертайтеся до людини по імені.

Завдання 3. Улюблена метафора чилійського вченого Умберто Матурана звучить наступним чином: «Комунікація – це танець». Чи можна з цим погодитися? Чи взагалі існує щось спільне між бесідою і танцем?

Якщо припустити, що рекламна фірма і адресат реклами – це «партнери в танці», то наскільки рівнозначними будуть ролі кожної з цих сторін? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 4. Французький філософ Ролан Барт вважав, що при комунікації неможливо передати кому-небудь свої почуття, оскільки почуття того, хто говорить, і його співрозмовника не завжди співпадають. Ролан Барт був переконаний у тому, що під час комунікації адресат не тільки сприймає чужі думки, а починає мислити під впливом нової інформації. При цьому ідеї, які з'являються у адресата, далеко не завжди співпадають з тим, у чому його намагалися переконати. Наскільки Ви погоджуєтесь з цим твердженням? Як Вам здається, що складніше передати іншій людині: думки чи почуття? Чому?

Завдання 5. У XIX ст. письменники і поети були найбільш популярними людьми у багатьох європейських країнах. Освічені люди стежили за всіма новинками літератури. Як Ви вважаєте, чому сьогодні майже втрачені ці традиції? Хто сьогодні користується більшою популярністю – письменники, художники, артисти балету чи виконавці пісень? Чим це можна пояснити?

Завдання 6. Порівняйте потенціал театру, кіно і телебачення з точки зору обсягу аудиторії і можливостей для «зворотного зв'язку». Поясніть, чому люди до цього часу відвідують кінотеатри, якщо майже кожний фільм можна знайти у мережі Інтернет? У чому з точки зору теорії зворотного зв'язку полягають основні переваги і недоліки Інтернету?

Завдання 7. Яка з гіпотез походження мови та інших систем людської комунікації здається Вам найбільш правдоподібною? Наведіть аргументи на користь різноманітних теорій виникнення мови (теорія соціального договору, теорія звуконаслідування, трудова теорія, божественна теорія тощо).

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Риторика: мистецтво чи наука?
2. Еліністична школа риторики.
3. Особливості розвитку риторики у Стародавньому Римі.
4. Проблеми комунікації в історії філософської думки.
5. Найважливіші етапи розвитку засобів комунікації.
6. Сучасні підходи до періодизації історії комунікації.
7. Футурологічні прогнози комунікативного майбутнього світу.

ЛІТЕРАТУРА

3; 9; 10; 11; 12; 13; 18; 24; 27; 37; 42.

ТЕМА 2

МОДЕЛІ КОМУНІКАТИВНОГО ПРОЦЕСУ

ПЛАН

2.1. Сутність методу моделювання комунікативного процесу.

2.2. Характеристика моделей комунікативного процесу.

↔ Ключові терміни і поняття ↔

Інтераційна модель процесу комунікації. Класична модель комунікативного процесу Г. Лассуелла. Комуникант. Комуникатор. Лінійна модель процесу комунікації. Математична модель комунікативного процесу К. Шеннона та У. Уівера. Метод моделювання в комунікативному менеджменті. Модель комунікативного процесу М. де Фльор. Модель комунікації. Модель комунікації Аристотеля. Соціально-психологічна модель комунікативного процесу Т. Ньюкомба. Трансакційна модель процесу комунікації. Функціональна модель комунікативного процесу Р. Якобсона. Циклічна модель процесу комунікації У. Шрамма і Ч. Осгуда.

2.1. Сутність методу моделювання комунікативного процесу

Будь-яка модель як метод наукового пізнання являє собою спробу відображення певного явища, що існує в реальному світі, за допомогою відповідних понять абстрактної теорії. Розробка моделей реально існуючих явищ здійснюється на предметній, знаковій, структурній і поведінковій основі, і кожна з них по-своєму відображає структуру, елементи та динаміку процесу комунікації. Якщо предметні моделі дозволяють відтворювати лише функціональні характеристики об'єкта, то у знакових моделях, створених на основі природної чи штучної мови, винятково важливого значення набуває процес трансформації різних знакових систем (вербальних і невербальних) з метою їх подальшої інтерпретації. У окремих випадках моделюванню може

підлягати як структура, так і поведінка конкретного об'єкта.

Комунікативний процес також можна представити у вигляді структури, відображеної за допомогою низки моделей, які суттєво відрізняються між собою (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Основні типи моделей комунікації

Спочатку найбільш широкого розповсюдження в теорії комунікації одержала лінійна модель, яка була розроблена ще у 40-х рр. XX ст., і розглядала комунікацію як дію, у межах якої відправник спочатку здійснює перетворення ідей, емоцій та почуттів на певний вид повідомлення, а потім надсилає його одержувачеві, використовуючи обраний канал зв'язку. Якщо повідомлення досягло свого адресата, подолавши фізичні і психологічні бар'єри, то комунікація вважається успішною. Загалом, лінійна модель розглядає комунікацію як односпрямований процес, тому вважається, що вона лише частково характеризує особливості цього багатогранного процесу.

На відміну від лінійної, інтеракційна модель комунікації, що виникла у 50-х рр. XX ст., являє собою не просто процес передавання повідомлення від відправника до одержувача, у ході якого перший здійснює кодування, а інший – декодування інформації. Важливим елементом цієї моделі є зворотний зв'язок, що демонструє колоподібний характер комунікації, при якому відправник і одержувач повідомлення послідовно змінюють свої ролі. Така модель, подібно до лінійної, відображає комунікацію, як низку дискретних актів, що мають свій початок і кінець, а ключовою фігурою у них

виступає відправник повідомлення, адже саме від нього вирішальним чином залежить, якою буде реакція одержувача на ту чи іншу інформацію.

Якщо перші дві моделі розглядають комунікацію як низку дискретних актів, то транзакційна модель, що з'явилася у 70-х рр. XX ст. відображає процес комунікації як такий, при якому відбувається одночасний обмін повідомленнями між усіма учасниками цього процесу. Це означає, що у кожний конкретний момент часу ми можемо отримувати від іншої людини повідомлення, декодувати його і певним чином відреагувати на інформацію, що містилася в ньому, а одночасно з цим інша людина отримує наше повідомлення і також може дати відповідь на нього.

Сьогодні у світі налічується понад 30 моделей комунікативного процесу, кожна з яких відображає структуру, елементи і динаміку процесу комунікації. Багатогранність цих моделей потребує їх систематизації, яку вважаємо за доцільне розпочати з розподілу всіх існуючих моделей на так звані «лінії», які формуються залежно від того, яка базова модель лежить в основі кожної із них. Перевагою такого поділу є те, що він: по-перше, дозволяє простежити процес розвитку тієї чи іншої моделі шляхом її удосконалення різними вченими; по-друге, дає змогу визначити найбільш придатну сферу практичного застосування таких моделей.

Отже, у відповідності з вимогами систематизації можна виділити:

«лінію Лассуелла» (модель комунікативного процесу, запропонована Г. Лассуеллом);

«лінію Шеннона-Уівера» (моделі комунікації К. Шеннона та У. Уівера, М. де Фльор, Ч. Осгуда та У. Шрамма);

«лінію Ньюкомба» (модель комунікації Т. Ньюкомба);

«лінію» семіотичних моделей комунікації, найбільш відомою серед яких вважається модель комунікації Р. Якобсона.

Всі ці моделі розкривають певні аспекти комунікативного процесу у всій його складності і різноманітності, тому вважаємо за доцільне розглянути сутність кожної з них і виділити їх переваги та недоліки.

2.2. Характеристика моделей комунікативного процесу

Виникнення найпростішої моделі комунікації належить до часів давньогрецького філософа Аристотеля (384 – 322 рр. до н.е.), який у одній зі своїх наукових праць зазначив, що мова складається із трьох елементів: з самого оратора, з предмета, про який він говорить, і з особи, до якої він звертається. Фактично це була універсальна модель (рис. 2.2), яка досить чітко відображала комунікативний процес не лише в усній, але й у письмовій формах, а основні елементи цієї моделі неодноразово відтворювалися, хоча і у видозміненій формі, у всіх подальших моделях комунікації.

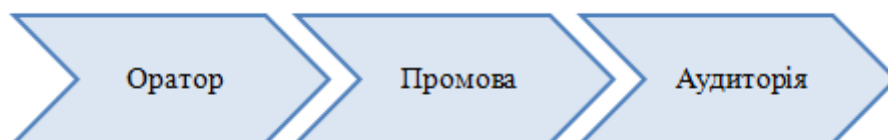


Рис. 2.2. Модель комунікації Аристотеля

Загалом, давньогрецька традиція мистецтва риторики була продовжена у часи Середньовіччя і залишалася незмінною майже до ХХ ст., коли існуючі уявлення про елементи комунікативної взаємодії нарешті знайшли своє відображення у численних моделях комунікації, які цілком відповідали диверсифікації комунікативної діяльності у суспільстві.

«Лінія моделей комунікації Лассуелла» починається з моделі комунікації Гарольда Дуайта Лассуелла (1902 – 1978 рр.), відомого американського психолога, політолога і засновника міждисциплінарного підходу до вивчення поведінки індивіда у різних сферах діяльності. Модель, розроблена ним у 1948 р., була цілком придатною як для аналізу масової комунікації, так і для вивчення будь-якого комунікативного процесу, сутність якого розкривається по мірі отримання відповідей на низку взаємопов'язаних питань: «Хто говорить?», «Що говорить?», «За допомогою якого каналу?», «Кому?», «З яким ефектом?» (рис. 2.3).

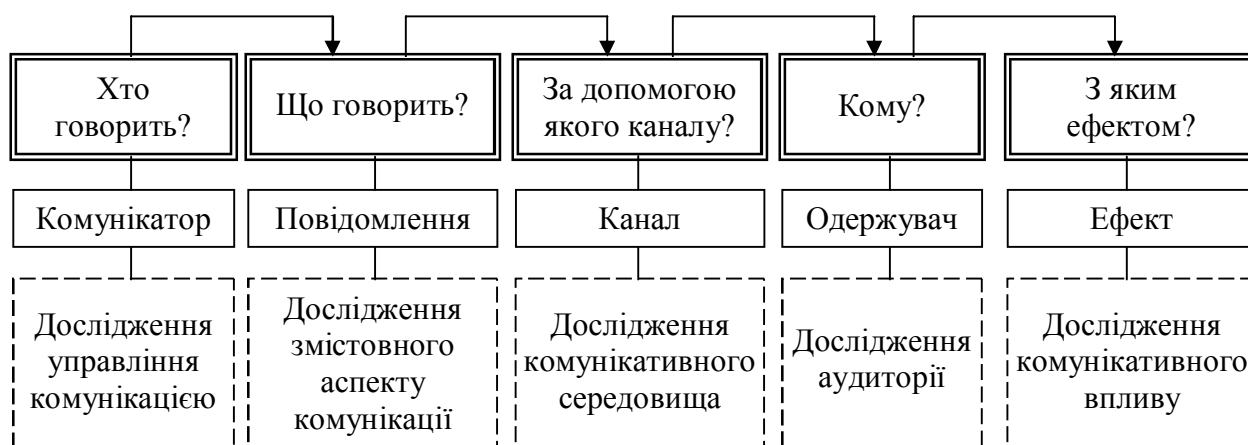


Рис. 2.3. Класична модель комунікативного процесу Г. Лассуелла

У відображеній вище графічній послідовності комунікація представлена у вигляді моделі «трансмісійного» типу, коли завдання відправника повідомлення полягає лише у здійсненні впливу на одержувача повідомлення і створенні певного ефекту. У 1968 р. Г. Лассуелл запропонував розширений варіант даної моделі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Удосконалена модель комунікативного процесу Г. Лассуелла

Елементи моделі	Характеристика елементів
1	2
Хто?	Це питання пов'язане з визначенням джерела інформації, яке може не співпадати з комунікатором, що здійснює безпосереднє передавання повідомлення.
З якими намірами?	Фактично це ключове питання. Тільки розуміючи реальну мету комунікації, можна говорити про вибір адекватних цій меті засобів (комунікатора, повідомлення і каналу), про вибір цільової аудиторії тощо. Чітке розуміння мети (інформування, інструктування чи мотивування аудиторії) полегшує вибір решти елементів комунікації для того, щоб вона була ефективною.
У якій ситуації?	Відповідь на це питання пов'язана з визначенням того, у якій ситуації (сприятливій, несприятливій чи нейтральній) здійснюється комунікативний процес. При цьому необхідно встановити наявність природних і штучних бар'єрів між комунікатором і аудиторією, які перешкоджають доведенню інформації до адресата, і спробувати мінімізувати їхній вплив.
З якими ресурсами?	Відповідаючи на це питання, необхідно розуміти, що до ресурсів комунікації відносять як самих фахівців-комунікаторів, так і фінансові та інформаційні засоби, якими вони володіють, а також ефективні комунікативні технології, прийоми і методи.

1	2
Використовуючи яку стратегію?	Відповідь на це запитання допоможе правильно обрати стратегію, а відповідно, забезпечити найбільш ефективний спосіб досягнення мети (у даному випадку – ефективної комунікації). Стратегія – це не лише визначення перспективних цілей, але й вибір оптимальних шляхів їх досягнення. Стратегія комунікації визначається, насамперед, особливостями аудиторії і наявністю ресурсів. При виборі стратегії, як правило, керуються вирішенням наступних завдань: забезпечення надання якомога повнішої інформації; забезпечення надійного, швидкого та ефективного зворотного зв'язку. Можливі випадки, коли через відсутність необхідних коштів доводиться відмовлятися від якісно розробленої стратегії.
На яку аудиторію?	Дане питання пов'язане з вибором аудиторії комунікації, тобто тих осіб, яким будуть адресовані повідомлення. Ефективна комунікація пов'язана з правильним вибором аудиторії. Пошук «своєї» аудиторії і вміння підібрати до неї відповідні засоби і способи комунікативного впливу потребують високого професіоналізму і володіння методами конкретних соціальних досліджень.
З яким результатом?	Відповідаючи на це питання, слід мати на увазі оцінку результату спільних зусиль усіх учасників комунікативного процесу. Комунікація буде ефективною лише тоді, коли поставлені цілі будуть реалізовані у встановлені строки з найменшими витратами.

Як бачимо з табл. 2.1, «комунікативна формула» Гарольда Лассуелла являє собою одночасно і модель дослідження комунікативного процесу, і розгорнутий план власне комунікативної дії – у цьому і полягає її основна перевага. Поряд із цим, найважливішим недоліком цієї моделі є те, що вона є монологічною, тобто у ній відсутній зворотний зв'язок, завдяки якому комунікація перетворюється на двосторонній процес.

Наступна «лінія» моделей комунікації – це «лінія Шеннона-Уівера», яка досить тривалий період часу використовувалася в математиці, кібернетиці і лінгвістиці. Відомий американський математик, засновник теорії інформації, що знайшла своє відображення у високотехнологічних системах зв'язку, Клод Елвуд Шеннон (1916 – 2001 рр.), разом зі своїм колегою Уорреном Уівером (1894 – 1978 рр.), вивчаючи пропускну спроможність технічних засобів зв'язку, у 1948 р. виділив і розташував у певній послідовності п'ять функціональних компонентів системи комунікації (джерело, кодувальний пристрій, канал зв'язку, декодувальний пристрій, одержувач), а

в якості фактора, що впливає на процес передавання інформації, визначив «шум», тобто різноманітні фізичні і психологічні перешкоди (рис. 2.4).

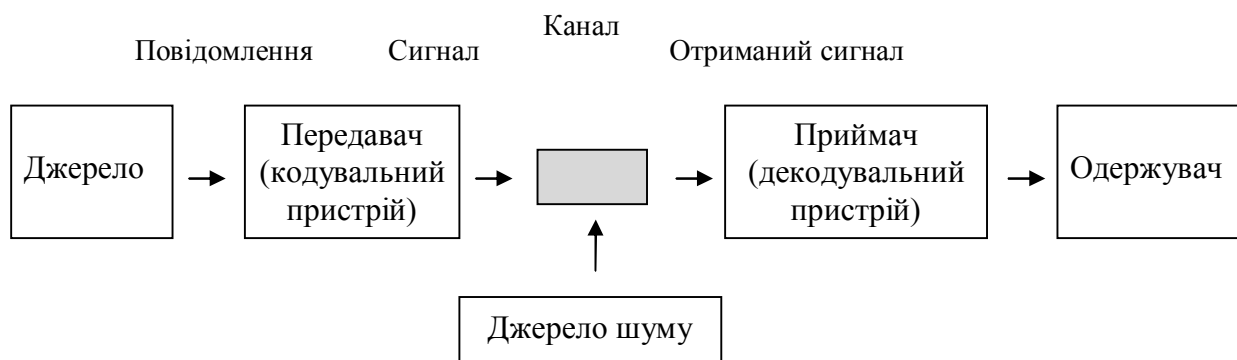


Рис. 2.4. Математична модель комунікативного процесу К. Шеннона та У. Уівера

Модель комунікативного процесу, відображена на рис. 2.4, має низку обмежень: вона є механістичною і відображає переважно технічні засоби комунікації; людина відіграє у ній роль джерела чи одержувача інформації; комунікативний процес має лінійний, односпрямований характер; зворотний зв'язок повністю відсутній.

Ситуація, яку намагалися змодельювати таким чином К. Шеннон та У. Уівер, можна пояснити на прикладі телефонного зв'язку. Припустимо, що дві людини, які проживають у різних країнах, погано розуміють мову один одного, однак вони змушені брати участь у телефонних переговорах. Час спілкування по телефону обмежений, а розмова може супроводжуватися «шумом», що виникає на лінії зв'язку. Зрозуміло, що в такій ситуації обидва абоненти будуть прагнути до того, щоб максимізувати кількість інформації, яка передається по лінії зв'язку. Очевидно, що основним завданням К. Шеннона та У. Уівера, які пліч-о-пліч працювали в дослідницькому центрі «Bell Telephone Laboratories, Inc», було зниження «шуму» і відповідне підвищення якості зв'язку, що, зрештою, і визначило «технічний» характер даної моделі комунікації. У якості засобу подолання шуму і здійснення

ефективної комунікації дослідниками було запропоновано поняття надлишковості, тобто повторення елементів повідомлення для попередження втрати його змісту. Сутність даного поняття можна пояснити наступним чином: існуючі природні мови є наполовину надлишковими, тому навіть якщо залити чорнилом половину слів у документі чи стерти частину слів у радіовиступі, людина все одно зрозуміє зміст такого повідомлення.

Послідовники даної лінії суттєво удосконалили первісний вигляд моделі комунікації Шеннона-Уівера: американський теоретик медіакультури і масової комунікації Мелвін Лоуренс де Фльор (нар. у 1923) вирішила додати до цієї моделі ще один елемент (зворотний зв'язок), який дає комунікатору можливість краще адаптувати своє повідомлення до каналу зв'язку і досягти більшої відповідності між відправленим і прийнятим значеннями (рис. 2.5).

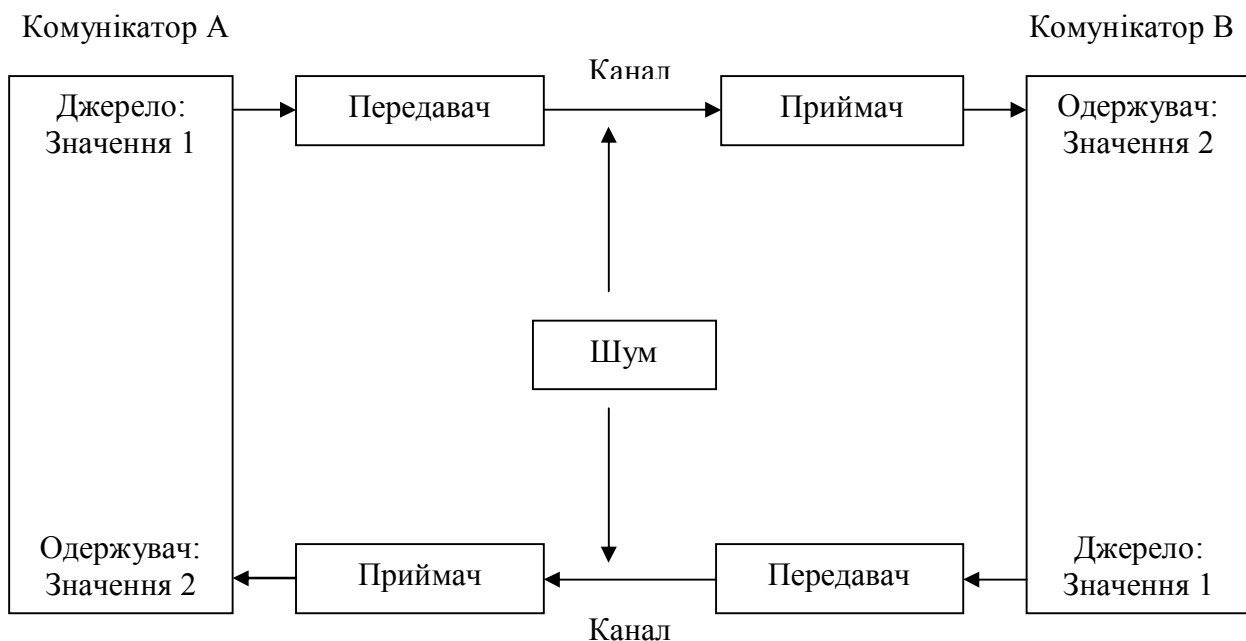


Рис. 2.5. Модель комунікативного процесу М. де Фльор

У своїх наукових дослідженнях М. де Фльор наголошує на тому, що надіслане і отримане повідомлення не завжди співпадають, тому це суттєво ускладнює процес міжособистісного спілкування. У комунікативному процесі первинна ідея («значення») перетворюється на повідомлення, яке

відправник перетворює на інформацію, що надходить за обраним каналом зв'язку до одержувача. Останній декодує інформацію, знову перетворює її на повідомлення, яке у свою чергу, трансформується у місці призначення в ідею («значення»). Якщо між першим і другим «значеннями» є відповідність, тобто ідея, яка виникла у свідомості відправника, цілком відповідає ідеї, яка виникла у свідомості одержувача, то можна вважати, що комунікація відбулася. Однак у реальному житті таке явище трапляється досить рідко.

«Лінія моделей комунікації Ньюкомба» починається у 1953 р., коли американський соціолог і психолог Теодор Мід Ньюкомб (1903 – 1984 рр.) створив «ABX-модель комунікації» у вигляді рівностороннього трикутника (рис. 2.6), вершини якого утворюють: комунікант (А), комунікатор (В) і зовнішній об'єкт (Х), з приводу якого відбувається процес комунікації. У цій системі можуть виникнути чотири види орієнтації: «А» відносно «В», «В» – до «А», «А» – до «Х» і «В» – до «Х».

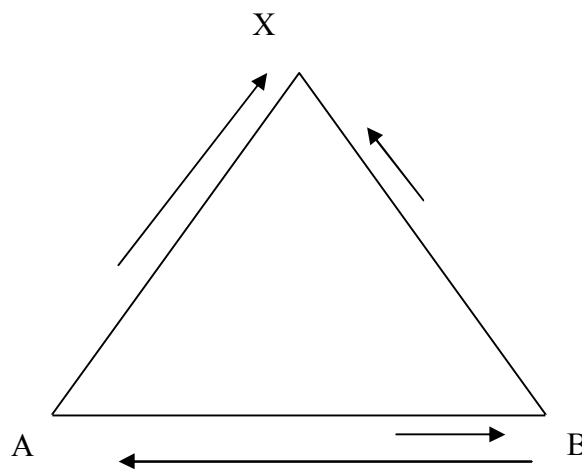


Рис. 2.6. Соціально-психологічна модель комунікативного процесу Т. Ньюкомба

Згідно з дослідженнями Т. Ньюкомба, комунікація виконує досить важливу функцію, оскільки дозволяє, як мінімум, двом індивідам підтримувати однакові, симетричні орієнтації як по відношенню один до одного, так і до об'єктів навколишнього світу. Комунікація виникає як

відповідна реакція на порушення симетрії, а тому в умовах невизначеності слід очікувати посилення комунікативної діяльності у різних її проявах: це може бути пошук, передавання інформації та обмін повідомленнями.

Намагаючись удосконалити свою модель комунікації, Т. Ньюкомб вирішив доповнити її деякими обмеженнями, вважаючи за доцільне уточнити, насамперед, необхідні умови, при яких буде здійснюватися комунікативний процес: між комунікатором і комунікантом має існувати сильний взаємозв'язок; об'єкт X має бути важливим хоча б для одного з суб'єкта, що бере участь у процесі комунікації; об'єкт X має бути прийнятним для усіх суб'єктів комунікації.

Виникнення «семіотичної лінії моделей комунікації» пов'язане із розробкою моделі комунікативного процесу американського філолога Романа Jakobson (1896 – 1982 рр.). Її основними елементами виступають: адресант, повідомлення, контекст, контакт, код і адресат. При цьому від адресанта до адресата направляється повідомлення, яке було створено за допомогою коду (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Функціональна модель комунікативного процесу Р. Якобсона

Модель, відображена на рис. 2.7, отримала широке застосування, оскільки мовленнєва комунікація у ній представлена у вигляді шести факторів, кожному з яких відповідає відповідна функція мови: експресивна, пов'язана з адресантом і має на меті вираження його ставлення до того, що

він говорить; конативна – відображає орієнтацію на адресата, тобто відображення безпосереднього впливу на співрозмовника; когнітивна – орієнтується на контекст і реалізується через звертання безпосередньо до об'єкта, про який повідомляється інформація; фатична – спрямована на встановлення і підтримання контакту; функція метамови – пов'язана з кодом (не знаючи слова, ми можемо запитати про його значення і отримати відповідь); риторична – спрямована не на зміст, а на форму повідомлення.

Розглянуті вище моделі комунікації базувалися на біхевіористичному підході, засновником якого вважають американського психолога Джона Бродеса Уотсона (1878 – 1958 рр.). В основу комунікації він ставив не мову як систему, а мовленнєві сигнали, маніпулювання якими здійснювалося лише для того, щоб вплинути на конкретну людину. Поведінку людини Дж. Бродес ототожнював із системою явних і прихованих реакцій у схемі «стимул – реакція». Таким стимулом він визнавав повідомлення, які надходили до одержувача із одного чи з різних джерел.

Одними з перших від цієї схеми відмовилися американські вчені Уїлбур Ленг Шрамм (1907 – 1987 рр.) і Чарльз Еджертон Осгуд (1916 – 1991 рр.), які у 1954 р. створили циклічну (замкнуту) модель комунікації (рис. 2.8).

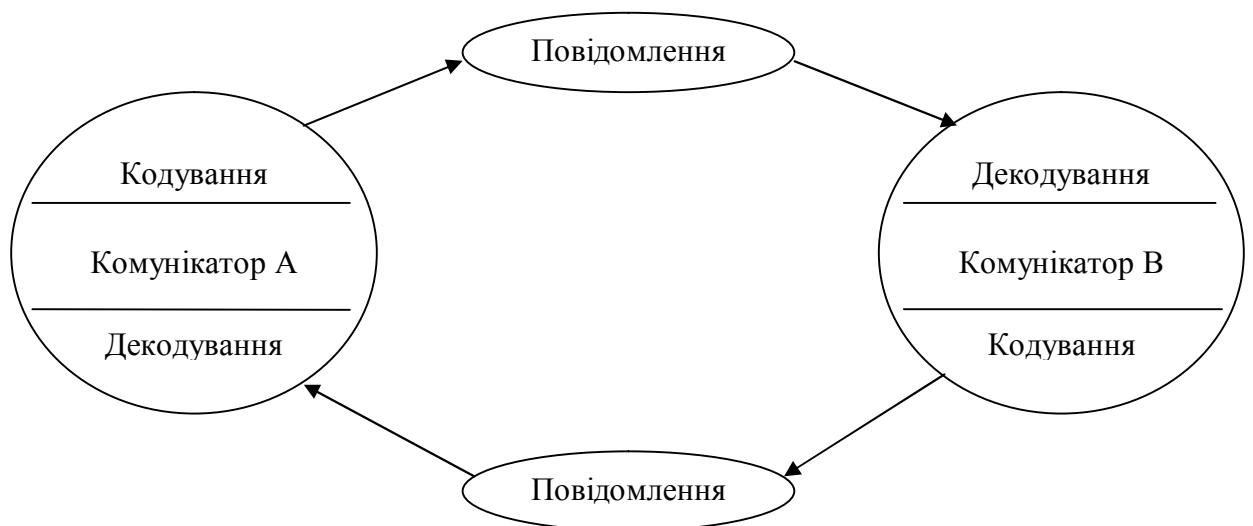


Рис. 2.8. Циклічна модель комунікативного процесу У. Шрамма і Ч. Осгуда

У циклічній моделі комунікації відображена реакція комуніканта на повідомлення, що надійшло з певного джерела, у вигляді зворотного зв'язку, що перетворює комунікацію на двосторонній процес, при якому відправник і одержувач повідомлення взаємодіють один із одним. Модель демонструє, що при обміні повідомленнями «джерело» і «одержувач» поступово змінюють свою роль, внаслідок чого комунікація перетворюється на діалог. Відтак, у науці затвердилися ідеї про те, що одержувач повідомлення – не пасивний учасник комунікації, адже його ціннісні установки і переконання неодмінно впливають на результати комунікації. У даному контексті слід звернути увагу на те, що комунікація відбувається не в ідеальному просторі, а у певному соціальному середовищі, що певним чином впливає на процес комунікації, про що свого часу неодноразово зазначав Т. Ньюкомб.

Таким чином, практика моделювання комунікативного процесу не обмежується розглянутими моделями комунікації, адже їх існує ще чимало. Однак виділені нами «лінії моделей комунікації» характеризують найбільш розповсюджені моделі, що мають важливе значення з точки зору сучасного комунікативного менеджменту.

ГЛОСАРІЙ

Інтераційна модель процесу комунікації – це модель, що в якості обов'язкового елемента комунікативного процесу використовує зворотний зв'язок, наглядно демонструючи колоподібний характер комунікації, коли відправник і одержувач повідомлення послідовно змінюють свою роль.

Класична модель комунікативного процесу Г. Лассуелла – це модель, яка описує основні складові елементи і послідовність процесу комунікації. Модель була розроблена у процесі практичного аналізу політичної пропаганди, однак вона відображає характерну особливість усіх ранніх моделей комунікації і передбачає, що комунікатор завжди намагається вплинути на одержувача повідомлення, а тому комунікацію слід розуміти як процес переконання. Відтак, вона являє собою односпрямований процес.

Комунікант – це учасник комунікації, що бере участь у комунікативному процесі: відправник чи одержувач, який створює або інтерпретує повідомлення.

Комунікатор – це особа, група осіб чи організація, від яких безпосередньо надходить інформація у комунікативному процесі.

Лінійна модель процесу комунікації – це модель, яка передбачає односторонню спрямованість інформації без зворотного зв'язку.

Математична модель комунікативного процесу К. Шеннона та У. Уівера – це модель, яка базується на припущенні про те, що спочатку джерело інформації створює повідомлення, яке згодом надходить через передавач, де набуває форми сигналу, адаптованого для передавання через канал зв'язку, що спрямований до приймача. Приймач відновлює зміст повідомлення з отриманого сигналу, а потім відновлене повідомлення досягає свого адресата. У процесі передавання сигнал, як правило, спотворюється за рахунок шуму, чи перешкод, які виникають під час одночасного передавання декількох повідомлень через один канал. Повідомлення, створене джерелом інформації, і повідомлення, яке отримав адресат, як сигнал, відновлений приймачем, будуть відрізнятися між собою за змістом. Модель Шеннона-Уівера наочно демонструє, що повідомлення, передавання якого здійснюється за певними каналами зв'язку, не завжди призводять до очікуваного результату, що обумовлено існуванням шуму.

Метод моделювання в комунікативному менеджменті – це метод, який дозволяє не лише пояснити сутність і зміст комунікативних процесів, виконуючи при цьому функцію пізнання об'єктивної комунікативної реальності, але й орієнтований на управлінські завдання. Спрощене схематизоване уявлення реального комунікативного процесу є необхідним для прогнозування і проектування реального комунікативного простору в організації.

Модель комунікативного процесу М. де Фльор – це модель, яка базується на припущенні, що у комунікативному процесі певна ідея

(«значення») перетворюється на «повідомлення», яке відправник згодом перетворює на «інформацію», яка надсилається одержувачеві через обраний канал зв'язку. Одержувач перетворює «інформацію» на «повідомлення», яке у свою чергу трансформується у місці призначення в ідею («значення»). Якщо між першим і другим «значеннями» існує відповідність, тобто ідея, яка виникла в свідомості відправника, цілком відповідає ідеї, яка виникла у свідомості одержувача, то вважається, що комунікація відбулася. Однак у реальному житті така відповідність зустрічається досить рідко. У цій моделі зворотний зв'язок дає комунікатору можливість пристосувати своє повідомлення до обраного каналу зв'язку з метою підвищення ефективності передавання інформації і збільшення відповідності між надісланим і прийнятим значеннями.

Модель комунікації – це не лише спрощене відображення реального процесу комунікації, але й необхідний інструмент вивчення комунікативного процесу та управління ним.

Модель комунікації Аристотеля – це найбільш розповсюджена модель зв'язку, у якій відправник надсилає повідомлення одержувачеві з метою здійснення впливу на нього і переконання у тому, що необхідно здійснити певну дію.

Соціально-психологічна модель комунікативного процесу Т. Ньюкомба – це модель, яка базується на припущенні, що комунікації дозволяють індивідам підтримувати однакові, «симетричні» орієнтації по відношенню один до одного і до об'єктів навколишнього світу. Так, якщо дві людини позитивно сприймають одна одну, то вони будуть прагнути до того, щоб підтримувати однакове ставлення до третьої особи чи об'єкта. Водночас, однакове ставлення до певного об'єкта буде посилювати взаємозв'язок між обома учасниками процесу комунікації, а різне ставлення до об'єкта – взаємну неприязнь.

Трансакційна модель процесу комунікації – це модель, яка відображає комунікацію як процес одночасного надсилання і одержання повідомлень

комунікаторами, адже у кожний конкретний момент часу ми здатні отримувати і декодувати повідомлення іншої людини, реагувати на нього. Водночас, інша людина отримує наше повідомлення і відповідає на нього. Ця модель звертає нашу увагу на ту обставину, що комунікація – це процес, у якому люди формують відносини, постійно взаємодіючи один з одним.

Функціональна модель комунікативного процесу Р. Якобсона – це модель мовленнєвої комунікації, представлена у вигляді шести функцій мови. Між комунікатором і одержувачем вчений виділяє такі елементи, як контекст, повідомлення, контакт і код. Ці шість елементів моделі знаходяться у різних видах зв'язків і співвідношень із функціями мови. Експресивна функція пов'язана з комунікатором і відображає його ставлення до мови іншої людини. Один і той самий зміст може мати багатогранне інтонаційно-емоційне забарвлення. Функція метамови має безпосередній зв'язок із кодом, за допомогою якого можна дізнатися значення слова через опис його змісту, не знаючи, яким взагалі було слово. Когнітивна функція орієнтується на контекст і реалізується через звертання безпосередньо до об'єкта, про який повідомляється певна інформація. Конативна функція відображає безпосередній вплив на особу, яка приймає повідомлення, використовуючи наказовий спосіб дієслова. Фатична функція здійснює реалізацію цілей підтримання контакту, не звертаючи особливої уваги на зміст. Риторична функція орієнтується переважно на форму, а не на зміст конкретного повідомлення. За переконанням Р. Якобсона, інформація перетворюється на повідомлення лише тоді, коли вона включена у певну знакову систему, що є доступною для адресанта.

Циклічна модель процесу комунікації У. Шрамма і Ч. Осгуда – це модель, яка базується на припущенні, що відправник і одержувач повідомлення мають спільний зміст, який дозволяє кодувати і надсилати повідомлення, яке адресат може прийняти і розшифрувати. Головна відмінна риса цієї моделі полягає у тому, що процес комунікації неодмінно передбачає активну взаємодію суб'єкта і об'єкта з метою досягнення взаєморозуміння.

◇ ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягають основні переваги і недоліки лінійної моделі комунікації?
2. Поясніть, чи існує відмінність між трансакційною та інтерактивною моделями комунікації.
3. З яких компонентів складається інтерактивна модель комунікації?
4. Дайте характеристику ранніх моделей комунікативного процесу. Поясніть, як їх можна застосовувати для вирішення комунікативних проблем.
5. Назвіть основні переваги і недоліки моделей комунікативного процесу Г. Лассуелла, Ч. Осгуда та У. Шрамма.
6. Поясніть сутність основних елементів комунікативного процесу.
7. Розкрийте сутність понять «кодування» і «декодування» інформації.
8. Поясніть, яку роль відіграє зворотний зв'язок у процесі комунікації.

☑ ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. *Функція комунікації, яка відображає зміну характеру емоційних переживань – це:*
 - а) інформативна;
 - б) експресивна;
 - в) інтерактивна.
2. *Адресант комунікації – це:*
 - а) одержувач повідомлення;
 - б) аудиторія слухачів;
 - в) відправник повідомлення.
3. *Основними компонентами моделі комунікації є:*
 - а) об'єкт, суб'єкт, взаємодія;
 - б) джерело, повідомлення, канал, одержувач;
 - в) об'єкт, суб'єкт, вплив, зворотний зв'язок.
4. *Модель комунікації, в основі якої лежить теза про те, що інформація досягає цільової аудиторії наступним чином: спочатку її сприймають*

«лідери думки», а далі – передають решті людей, називається:

- а) нелінійною;
- б) дворівневою;
- в) лінійною.

5. Автором дифузної моделі комунікації вважається:

- а) Е. Роджерс;
- б) Т. Ньюкомб;
- в) П. Лазарсфельд.

6. Осмислена і відповідним чином закодowana інформація – це:

- а) повідомлення;
- б) джерело;
- в) канал.

7. Відповідна реакція одержувача на повідомлення відправника, що робить комунікацію двостороннім процесом, називається:

- а) декодуванням;
- б) зворотним зв'язком;
- в) інтерпретацією.

8. Основним недоліком моделі комунікації К. Шеннона та У. Уівера є те, що:

- а) у ній не враховуються втрати інформації за рахунок шуму;
- б) вона не дозволяє кількісно оцінити якість комунікації;
- в) у ній не враховуються можливості зворотного зв'язку між суб'єктами комунікації.

9. Автором відомої циркулярної моделі комунікації вважається:

- а) Г. Лассуелл;
- б) Т. Ньюкомб;
- в) У. Шрамм.

10. Модель, яка розглядає комунікацію як двосторонній процес, де основна увага приділяється інтерпретації повідомлення і зворотного зв'язку, називається:

- а) лінійною;
- б) об'ємною;
- в) циркулярною.

✍ НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Відчуйте на собі властивість надлишковості, тобто однієї із фундаментальних властивостей мови людини. Спробуйте прочитати наступне повідомлення, частину якого було стерто дощем. Текст, який Вам вдалося прочитати, запишіть в конспект. Чи погоджуєтеся Ви з думкою автора? Чому? Відповідь обґрунтуйте.

Всі успішні люди схожі між собою. Іє коли навіть здається, що для успішних людей немає нічого неможливого. Їднунність успішної людини в тому, що коли інші сумніваються у своїх силах, вона доклад ає зусиль для досягнення поставлених цілей. Правила успішних людей універсальні:

1. Докладати зусиль, поки не досягнете оажаного результату. Багато людей після гвдачі бояться брати і за справу, але уявіть собі, якби дитина зробила п'ять кроків і сказала, що це не її, що було б далі з нею? Щоб нав' ятися ходити, зробити п'ять кроків недостатньо. Буває, що у людини тпускаються руки за крок до успіху.

2. бачити всі можливості. У всіх людей однак іі можливості, але їх потрібно своєчасно побачити.

3. Знаходити успішних людей. Такі люди завжди поділяться своїм досвідом, тому корисно до них прислухатися.

4. Робити висновки з невдач. Для когось невдача – це причина, щоб зупинитися, однак кожна невдачу потрібно сприймати як досвід.

5. Не боятися відповідальності. У багатьох людей є хороші ідеї, які мож на реалізувати, але чимало ідей змиряє ще на торе початній стадії через страх взяти на себе відповідальність.

6. Не жити за шаблонами, а бути господарем свого життя.

7. Не чекайте успіху, самі йдіть до нього. Велика частина людей живе в очікуванні. Успішні люди не будуть чекати, вони, всупереч труднощам, приймуть до успіху.

8. Знати одиниць і не слухати песимістів, які говорять, що не варто боротися з труднощами і невдачам...

9. Не шукайте виправдань вашим невдачам, шукайте можливість стати успішним. Люди зикли у своїх невдачах звинувачувати життєві обставини чи інших людей... Не витрачайте енергію на виправдання своїх гвдач, займіться справою!

10. Хто, якщо не я? Натхняйте себе. Саме натхнення даде сил, щоб прийти до свого успіху.

Завдання 2. Поясніть, яка властивість людської мови проявляється у наступному прикладі? Чи вдалося Вам прочитати запропонований текст?

94НЗ ПО8190МЛЗННЯ С819ЧИ7Ь ПРО ТЗ, ЯКІ 9И808ИЖНІ РЗЧІ
МОЖЗ РОБИ7И РОЗУМ ЛЮ9ИНИ! СПОЧ47КУ ЧИ747И 74КИЙ 7ЗКС7 БУЛО
Н4938ИЧ4ЙНО СКЛ49НО, 4ЛЗ ПОЧИН4ЮЧИ З ЦЬОГО РЯ9К4 84Ш РОЗУМ
ПОЧНЗ ЧИ747И ЗАПРОПОН084НИЙ 7ЗКС7 4870М47ИЧНО, НЗ
ЗА9УМУЮЧИСЬ ПРО ЙОГО ЗМІС7. ВИ МОЖЗ7З ПИШ47ИСЯ ЦИМ, 49ЖЗ
ЛИШЗ НЗ8ЗЛИКИЙ 819С070К ЛЮ9ЗЙ МОЖЗ 834Г4ЛІ ПРОЧИ747И ЦЗЙ
7ЗКС7.

Завдання 3. Які моделі комунікативного процесу Вам відомі, за винятком тих, що були розглянуті у цьому розділі навчального посібника? Які з них, на Ваш погляд, придатні для відображення сутності практичної роботи у сучасному рекламному агентстві?

Завдання 4. Спробуйте розподілити всі відомі Вам моделі комунікативного процесу на лінійні, інтеракційні і трансакційні. Отриманий результат запишіть у зошит.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Модель комунікації Г. Лассуелла.
2. Математична модель комунікації К. Шеннона та У. Уівера.
3. Соціально-психологічна модель комунікації Т. Ньюкомба.
4. Циклічна модель комунікації У. Шрамма і Ч. Осгуда.

ЛІТЕРАТУРА

3; 7; 9; 10; 11; 13; 18; 24; 27; 37; 42.

ТЕМА 3

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ПЛАН

3.1. Характеристика основних видів комунікації в організаціях.

3.2. Сутність комунікативного менеджменту та сфера його застосування.

3.3. Типи комунікаційних мереж в організаціях.

↔ Ключові терміни і поняття ↔

Вертикальні комунікації. Горизонтальні комунікації. Комунікативний менеджмент. Комунікативні потреби. Комунікативні схеми. Неформальні комунікації. Формальні комунікації.

3.1. Характеристика основних видів комунікації в організаціях.

Як відомо, перші прояви комунікації виникли у суспільстві з метою обміну інформацією для узгодженої діяльності людей у різних сферах суспільного життя. Сьогодні без існування комунікацій навряд чи можливе існування будь-якої організації. Це пояснюється тим, що комунікації не лише забезпечують необхідний рівень взаємодії із зовнішнім середовищем, але й характеризують стан внутрішнього середовища організації і створюють її неформальну структуру.

Складну сукупність комунікацій можна умовно поділити на *міжособистісні* та *організаційні* (рис. 3.1). Якщо суб'єктами комунікації є окремі особи чи групи людей, то комунікації мають міжособистісний характер, і здійснюються за допомогою передавання ідей, фактів та думок в усній, письмовій чи будь-якій іншій формі з метою одержання бажаної реакції від одержувачів таких повідомлень. Натомість, організаційні комунікації передбачають обмін інформацією всередині організації між її

функціональними підрозділами і рівнями управління. Учасники таких комунікацій утворюють комунікаційну мережу, яка поєднує окремі підрозділи організації за допомогою відповідних комунікаційних потоків. Це означає, що головне завдання керівника під час створення організаційних комунікацій та управління ними полягає у формуванні та удосконаленні інформаційних потоків, а не в передаванні конкретного повідомлення.

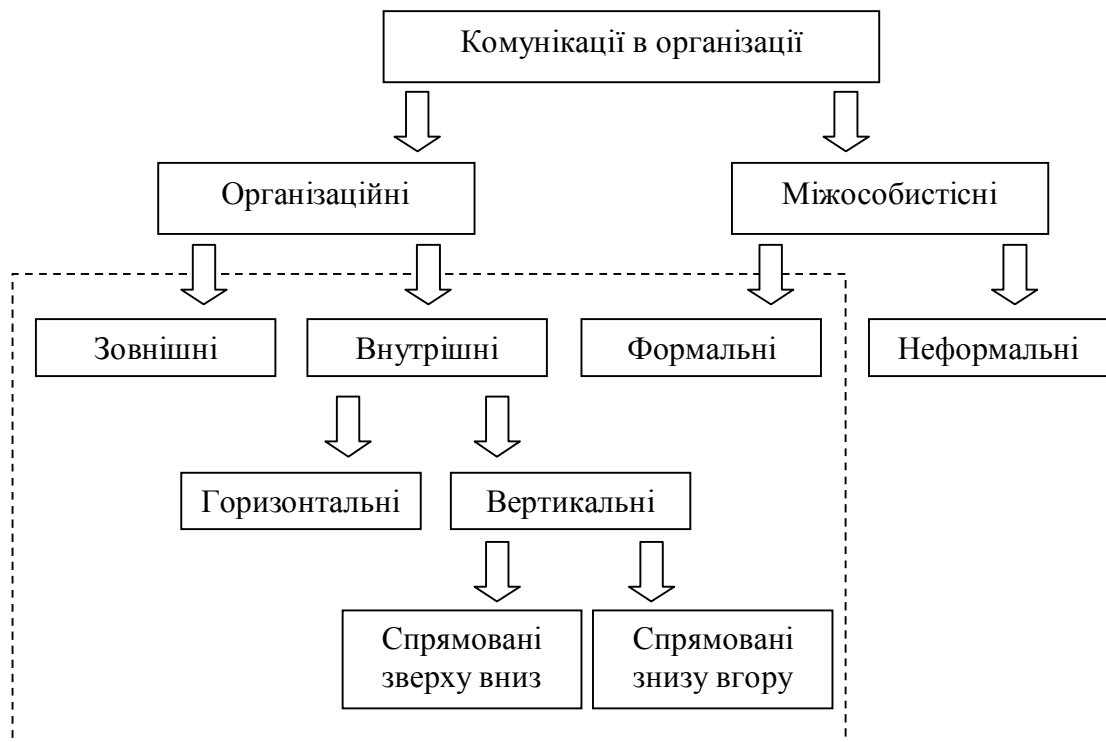


Рис. 3.1. Основні види комунікацій в організації

За даними рис. 3.1 можемо стверджувати, що *внутрішні комунікації* є результатом здійснення функції внутрішньої самоорганізації і управління. На практиці це означає обмін ідеями, досягнення згоди з тих чи інших питань, розпорядчо-підзвітні відносини, обмін інформацією з приводу реалізації цілей і завдань організації, взаємовідносини керівників із підлеглими і міжособистісні відносини у трудовому колективі. Все це вказує на те, що у процесі комунікативної взаємодії у межах організації можуть бути досягнуті такі важливі цілі, як: формування інформаційних каналів між працівниками і структурними підрозділами, за допомогою яких створюється цілісна система

інформаційного обміну; розвиток і удосконалення міжособистісних відносин у колективі, що сприяє підвищенню рівня згуртованості працівників.

У практичній діяльності організації використовують широкий арсенал засобів комунікацій з елементами свого зовнішнього оточення. Так, зокрема, зі споживачами вони спілкуються за допомогою реклами та інших програм просування продукції на ринок, а у сфері взаємовідносин із громадськістю особлива увага приділяється створенню іміджу організації на місцевому, загальнодержавному і міждержавному рівнях. Загалом, *зовнішні комунікації*, про які йде мова, відображають цілісність і відкритість організації, стиль управління, що панує у ній, і пріоритетність цілей та завдань, на вирішення яких спрямована діяльність кожного окремого працівника.

У масштабі будь-якої сучасної організації *внутрішні комунікації* здійснюються у горизонтальній і вертикальній площині.

Горизонтальні комунікації передбачають спілкування рівноправних осіб в організації. Основне завдання таких комунікацій полягає у координації завдань, вирішенні проблем, обміні інформацією та вирішенні конфліктів. До горизонтальних комунікацій належить інформаційний обмін між відповідними підрозділами організації, які не знаходяться у безпосередній залежності один від одного, тобто не розташовуються на одному рівні управлінської ієрархії. Такі комунікації дозволяють координувати діяльність підрозділів і підвищувати ефективність функціонування організації.

Вертикальні комунікації мають пов'язувати всі рівні управління, які існують в організації, в єдине ціле (табл. 3.1). Для цього інформацію слід спрямовувати, перш за все, «зверху вниз». Саме таким чином керівництво переважної більшості організацій доводить до своїх підлеглих відомості про важливі проблеми, які необхідно оперативно вирішити, оптимальні методи виконання певних видів робіт, існуючі санкції та винагороди, зміну організаційних норм і нормативів тощо. Через систему комунікативних зв'язків «знизу вгору» керівництво забезпечує орієнтацію підрозділів організації відносно головних цілей і завдань діяльності, корегування

поведінки виконавців на всіх існуючих рівнях управління, координацію дій, підтримку і зміцнення авторитету влади і контролю.

Таблиця 3.1

Система вертикальних комунікацій в організації

Вид комунікацій	Основні цілі	Види інформації, що передається в повідомленнях
Комунікації, спрямовані «зверху вниз»	Поставити для підлеглих конкретні завдання для виконання роботи. Оперативно повідомити працівникам новини про діяльність організації. Провести інструктаж стосовно алгоритму виконання певних видів робіт. Забезпечити зворотний зв'язок з підлеглими за результатами їхньої діяльності. Надати всю можливу інформацію, яка необхідна працівникам для виконання роботи.	Відомості про зміни в політиці організації. Інформація про бюджет організації та зміни, які відбуваються у ньому, а також результати виконання бюджету. Директиви вищих органів управління організацією. Відомості про нові системи і процедури, які впроваджуються в організації. Інструкції та інша інформація, необхідна для виконання завдань. Інформація про кадрові переміщення, реорганізацію структури управління.
Комунікації, спрямовані «знизу вгору»	Отримати достовірну інформацію про хід виконання роботи і кінцеві результати. Забезпечити зворотний зв'язок з керівником стосовно одержаних завдань. З'ясувати думку підлеглих стосовно тих чи інших питань. Отримати уявлення про можливі напрями покращення діяльності організації.	Звіти про виконану роботу і проблеми, які виникають у ході її виконання. Звернення працівників із проханням отримати кваліфіковані консультації з певних питань. Скарги підлеглих стосовно проблем, які існують в організації. Пропозиції підлеглих. Думки підлеглих про роботу організації в цілому.

Як бачимо з табл. 3.1, вертикальний напрям комунікацій надзвичайно важливий, оскільки він реалізує основний принцип побудови управлінських систем – ієрархічний. З іншого боку, він завжди синтезований з координаційним принципом, який пов'язаний із горизонтальною спрямованістю комунікацій. Через поєднання цих двох принципів, зрештою, і забезпечується комунікативна функція організації в цілому. Таке поєднання утворює своєрідний «каркас» всієї комунікативної мережі організації.

Щоб досягти ефективного управління організацією, необхідно поряд із використанням інших важливих заходів, розвивати формальні і неформальні комунікації. *Формальні комунікації* пов'язують елементи організаційної структури і встановлюються за допомогою правил, закріплених у посадових інструкціях і внутрішніх нормативних документах, а *неформальні* – це ті контакти, які реалізуються за межами організації і незалежно від її формальних комунікативних каналів. Це можуть бути неформальні контакти між працівниками організації, неформальні зв'язки між керівником і підлеглими, і навіть неформальні комунікативні зв'язки керівника з зовнішнім середовищем організації (феномен «великих зв'язків» керівника).

У даному контексті слід звернути увагу на те, що особлива роль серед усіх неформальних комунікацій належить таким її різновидам, як чутки, які в переважній більшості випадків створюють соціальне мікросередовище організації. Поява чуток може бути обумовлена різними причинами, однак вони завжди впливають на суспільну думку, результати діяльності працівників організації, їхній статус і репутацію (рис. 3.2).

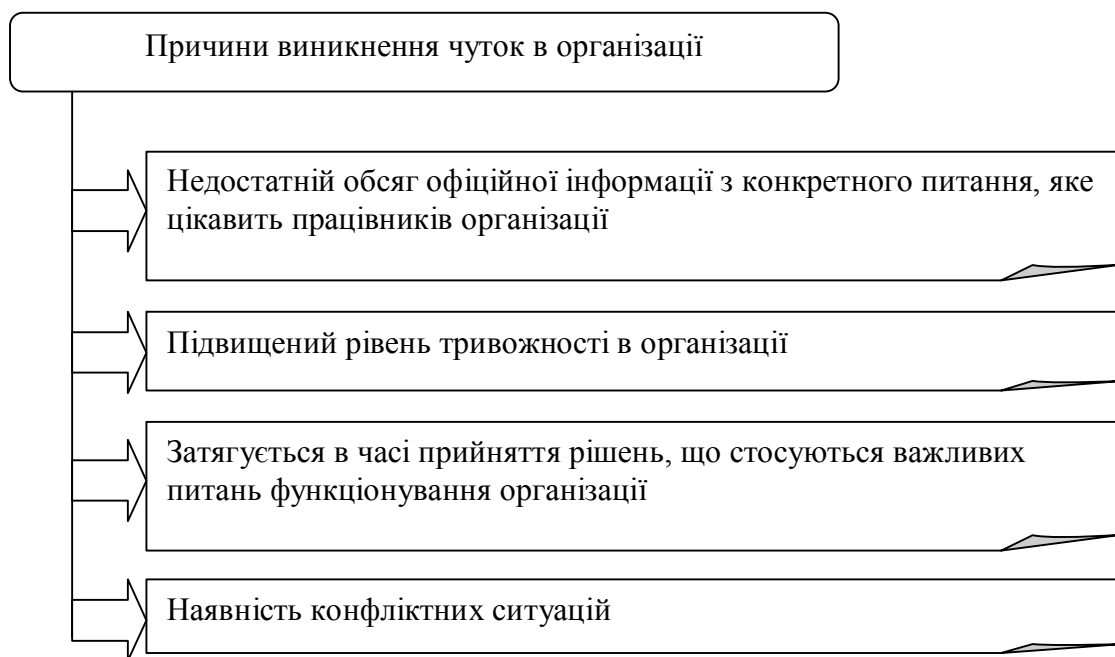


Рис. 3.2. Основні причини виникнення чуток в організації

Як бачимо з рис. 3.2, за даним каналом комунікації інформація в організаціях передається набагато швидше, ніж за каналами формального зв'язку. Однією із основних проблем такого каналу зв'язку, як чутки, є те, що джерело інформації відшукати практично неможливо, так само, як і не можна бути абсолютно впевненим у правдивості повідомлення, що передається. Дійсно, чутки досить часто мають репутацію неточної інформації, однак насправді вони є правдивими майже у 80 % випадків, а по відношенню до стану справ всередині організації даний показник може досягати 99 %. Звичайно, потрібно усвідомлювати, що рівень точності чуток не може бути таким же високим, коли мова йде про особисту чи емоційно забарвлену інформацію. По мірі просування за неформальними каналами комунікації чутки часто змінюються і доповнюються. Типова інформація, яка передається у вигляді чуток, стосується майбутніх скорочень персоналу, можливих змін у структурі організації; очікуваних кадрових переміщень.

У загальному вигляді прийоми організації, координації і управління формальними і неформальними потоками комунікацій можна представити у наступному вигляді: організовувати і координувати формальні потоки повідомлень у строгій відповідності з метою, функціями і структурою організації; для боротьби з інформаційним перевантаженням – частково обмежувати потоки повідомлень, спрямовуючи їх саме тим працівникам, яким інформація необхідна для виконання роботи у відповідності з посадовими інструкціями; застосовувати більш сучасні комунікативні технології; постійно оновлювати якісний рівень технічних засобів комунікації; виявляти комунікативні бар'єри; здійснювати на постійній основі різні семінари, тренінги і курси підвищення кваліфікації, які зміцнюють формальні і неформальні організаційні комунікації.

Застосування вказаних прийомів управління формальними і неформальними комунікаціями неодмінно дозволить більш оптимальним чином організувати процес комунікації в організації, скоротити час на комунікативні процеси, підвищити ефективність зворотного зв'язку та

зміцнити організаційні цінності, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності організації в цілому.

У контексті вивчення даної теми особливу увагу слід звернути на те, що залежно від знакових систем, які використовуються учасниками комунікації, вона може бути вербальною і невербальною.

Вербальна комунікація – це передавання і сприйняття інформації (ідей, думок тощо) за допомогою слів. Вербальне спілкування може бути усним, коли використовується розмовна мова, і письмовим. Усні повідомлення в організації більш ефективні, коли потрібна негайна реакція з боку працівників, а подальша письмова «порція» інформації лише допомагає надати комунікації більш стійкого характеру. Усні повідомлення мають значну перевагу, оскільки забезпечують можливість безпосереднього прямого двостороннього спілкування між окремими особами чи групами людей, а письмові повідомлення є винятково односторонніми і відповідь на них потрібно чекати певний час. Цілком очевидним є той факт, що чим складнішим і важливішим для прийняття управлінських рішень є повідомлення, тим частіше керівники сучасних організацій намагаються використовувати усні засоби спілкування. І навпаки, чим простішим є повідомлення, і чим менш важливим воно є для організації, тим частіше керівники будуть використовувати письмові засоби комунікації.

Інформація, яка передається відправником без використання слів як системи кодування, утворює невербальне повідомлення, яке лежить в основі *невербальної комунікації*. Основні типи невербальної комунікації – це рухи тіла (жести, вирази обличчя, рухи очей, пози тіла і таке інше); особистісні фізичні якості (будова тіла, вага, зріст людини); використання середовища (спосіб використання і відчуття зовнішнього оточення, манери розташування себе у середовищі, дистанційна близькість в спілкуванні, відчуття «своєї» і «чужої» території); фізичне середовище (дизайн приміщення, меблів та інших об'єктів, декорації, освітленість, шум тощо); час (культура використання часу); специфіка мови (якість голосу, грамотність, частота

мови, дикція, сміх, позіхання тощо). Невербальні комунікації у більшості випадків мають несвідому основу, оскільки свідчать про справжні емоції учасника комунікативного процесу і є надійним індикатором почуттів. Невербальною комунікацією складно маніпулювати і її складно приховувати у будь-якій міжособистісній комунікації.

Таким чином, комунікації відображають не тільки процес передавання і одержання інформації, але й її сприйняття, розуміння і засвоєння. Завдяки комунікації здійснюється збір, аналіз і систематизація інформації як всередині організації, так і за її межами, забезпечується необхідний рівень взаємодії з діловими партнерами, конкуруючими фірмами, споживачами і постачальниками. У зв'язку з цим сучасний керівник має розуміти, яким чином середовище впливає на обмін інформацією, і володіти мистецтвом усного і письмового спілкування.

3.2. Сутність комунікативного менеджменту та сфера його застосування

Людині з давніх часів було відомо про надзвичайну важливість управлінських процесів, однак лише наприкінці XIX – на початку XX ст. почалося їх наукове вивчення і з'явилася ціла плеяда вчених, які займалися вивченням проблем управління. Сьогодні їх об'єднують в один науковий напрямок і називають «класиками менеджменту». Одним із найбільш яскравих представників цього наукового напрямку вважається талановитий французький інженер Анрі Файоль (1841 – 1925 рр.), об'єктом інтересів якого була організація в цілому, а не окремі аспекти її діяльності. За переконанням вченого, кожний із цих видів діяльності потребував відповідного управління, яке мало здійснюватися на основі таких важливих функцій, як: планування, організація, керівництво; координація, контроль.

Сучасний менеджмент обмежується використанням лише чотирьох функцій (планування, організація, координація і контроль), поєднання яких із добре відомим для нас поняттям «комунікації» дозволяє зробити висновок

про те, що «управляти комунікаціями» означає: по-перше, визначати цілі комунікації; по-друге, організовувати здійснення цих комунікативних дій; по-третє, координувати взаємодію комунікаторів; по-четверте, контролювати процес за результатами комунікації.

Сукупність вказаних управлінських процедур і операцій об'єднується у рамках поняття «*комунікативний менеджмент*», яке у загальному розумінні являє собою професійну діяльність, спрямовану на досягнення ефективної комунікації як всередині організації, так і між організацією та її зовнішнім середовищем. Така цілеспрямована діяльність полягає у використанні прийомів, методів, процедур і технологій, які забезпечують ефективну інформаційну та емоційну взаємодію між різними спільнотами та індивідами.

Цілком очевидним є той факт, що управління комунікаціями в сучасних організаціях здійснюється у межах двох важливих підсистем. Одна із них здійснює управління зовнішніми зв'язками і відносинами організації, у тому числі їх регулювання, раціоналізацію і розвиток, а інша – виконує управлінські функції по відношенню до внутрішньоорганізаційних зв'язків, тобто координує діяльність працівників та регулює відносини, що склалися між структурними підрозділами. Існувати абсолютно автономно кожна з цих підсистем не може, тому їхня діяльність є актуальною лише в контексті співіснування у складі єдиної системи організаційного управління.

Ефективність комунікативного менеджменту проявляється у результаті якісного наповнення класичних функцій управління, про які ми вже згадували раніше, якісно новим змістом, а також у результаті реалізації низки спеціалізованих функцій, які обумовлені використанням нових управлінських, маркетингових та інформаційних технологій, інноваційною активністю економічних систем.

Серед специфічних функцій комунікативного менеджменту науковці досить часто називають наступні:

інтегративну – виступає як засіб об'єднання ділових партнерів і фахівців для комунікативного процесу, генерування ідей;

інформаційну – ставить за мету передати необхідну для професійної діяльності інформацію, прокоментувати інноваційні відомості;

контактовстановлюючу – ставить за мету сформувати у ділових партнерів ціннісні орієнтації і установки, переконати їх у правомірності тих чи інших стратегій взаємодії, зробити їх своїми однодумцями.

Не применшуючи важливості вказаних функцій, вважаємо, що їх необхідно розглядати з точки зору двох аспектів: як такі, що мають безпосереднє відношення до організації в цілому, і як ті, що спрямовані на кожного окремого працівника (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Функції комунікативного менеджменту

Функції		Характеристика
1		2
Спрямовані на розвиток організації	Інформаційна	Передбачає інформування про результати діяльності і плани організації та інформаційне забезпечення менеджменту.
	Адміністративна	Передбачає управління діяльністю персоналу та окремих структурних підрозділів.
	Інтегративна	Сприяє, з одного боку, об'єднанню працівників і формуванню єдиної комунікативної культури, а з іншого, включенню організації до інших структур і зв'язків.
	Оцінювальна	Забезпечує зворотний зв'язок і дозволяє визначити ефективність виконання працівниками організації своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей.
	Регулююча	Передбачає упорядкування і налагодження нормальної діяльності організації і визначення пріоритетних напрямів її розвитку.
	Мотиваційна	Формує мотиваційну основу комунікативного середовища організації, активізує її працівників і спонукає їх діяти в потрібному напрямі.
	Ідентифікаційна	Пов'язана як з ідентичністю організації, так і з формуванням у працівників почуття приналежності до неї.
	Представницька	Передбачає відображення інтересів організації, демонстрацію її авторитетності і впливовості у діловому середовищі.
	Соціалізаційна	Забезпечує створення умов для входження нової людини в організацію, засвоєння нею основних норм, цінностей і зразків поведінки та оволодіння новою для себе роллю.
	Емоційна	Спрямовує емоції працівників у потрібному напрямі, створює доброзичливу атмосферу в організації і протидіє появі негативних настроїв у колективі

Продовження таблиці 3.2

1		2
Спрямовані на розвиток персоналу	Інтерактивна	Передбачає можливість спілкування із колегами та вільного висловлювання своєї думки.
	Самореалізаційна	Пов'язана із прагненням людини реалізувати свій потенціал в організації.
	Самопрезентаційна	Передбачає вербальну і невербальну демонстрацію кожним працівником власної особистості у системі внутрішніх і зовнішніх комунікацій організації
	Адаптаційна	Забезпечує пристосування потреб і цінностей працівника до вимог, що висуваються організацією.
	Авторитарна	Пов'язана з використанням комунікації у якості основного засобу впливу на працівників організації.
	Конверсійна	Передбачає здатність працівника змінювати свою точку зору і ставлення до певних процесів і явищ у результаті комунікативного впливу.
	Релаксаційна	Дозволяє працівникам зняти психологічну та емоційну напругу.

За даними табл. 3.2 можемо стверджувати, що розглянуті нами групи функцій тісно пов'язані між собою. Так, наприклад, взаємодія окремих осіб в організації здійснюється, як правило, завдяки руху інформації, але повністю до інформаційних процесів не зводиться, оскільки комунікація будується не тільки за фактом передавання і одержання інформації, але й за її особистісними оцінками та індивідуальними інтерпретаціями.

Все це вказує на те, що управління організаційними комунікаціями має бути спрямоване на забезпечення створення сприятливих комунікативних умов для підвищення ефективності діяльності будь-якої організації. Враховуючи викладене, сучасний механізм комунікативного менеджменту можна представити у вигляді сукупності економічних і організаційних форм, структур, методів та інструментів управління, які дозволяють приймати обґрунтовані рішення і здійснювати необхідний вплив на всіх етапах управління комунікаціями в організації.

З метою забезпечення своєчасного якісного інформування працівників організації, а також досягнення певного рівня взаєморозуміння і співпраці з різними соціальними групами і організаціями, слід починати з виявлення інформаційних і комунікативних потреб і проблем (рис. 3.3).

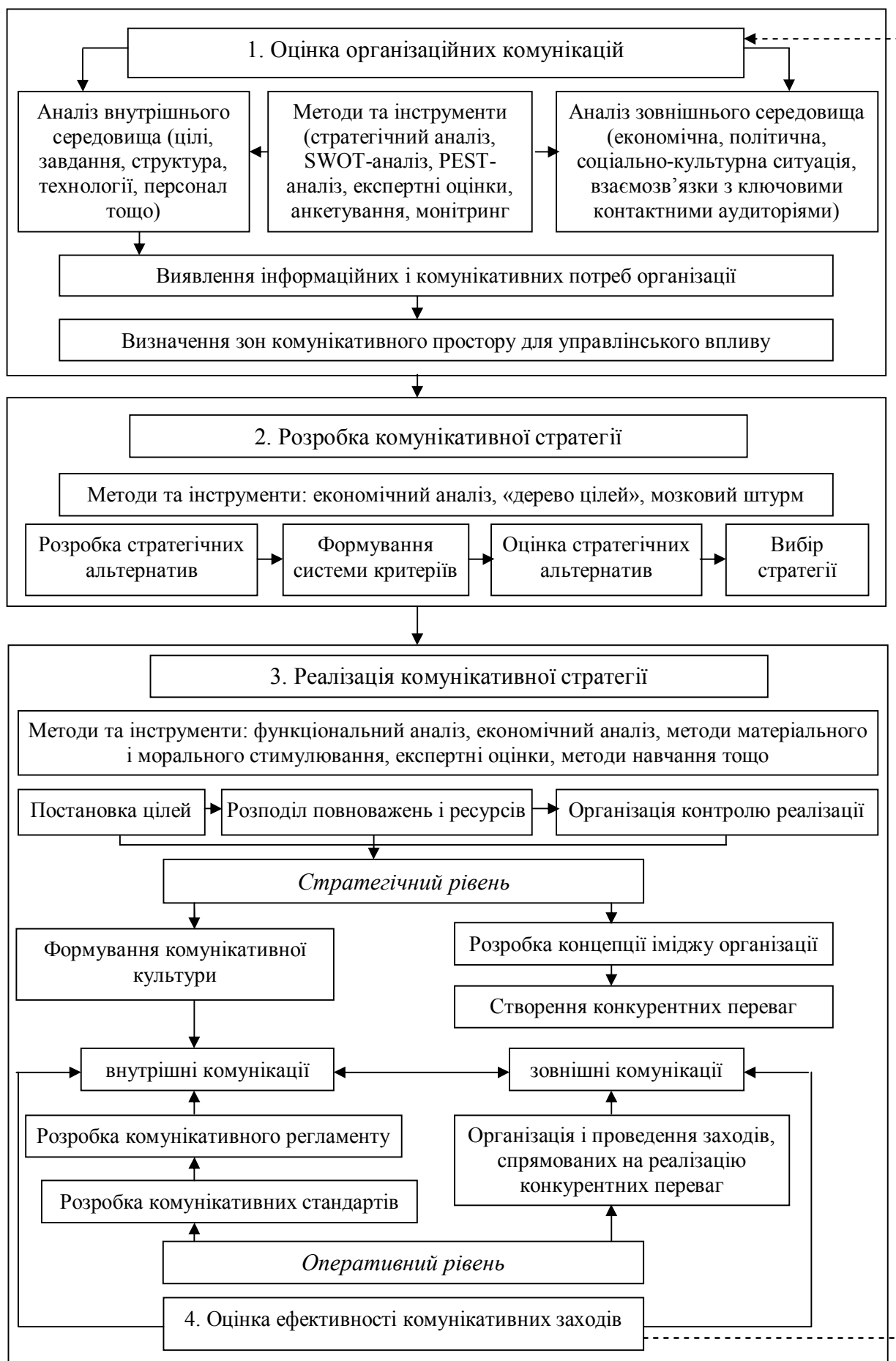


Рис. 3.2. Механізм комунікативного менеджменту в організації

Як бачимо з рис. 3.2, першим етапом даного механізму є оцінка організаційних комунікацій, яка передбачає збір інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище організації. Зокрема, інформація про цілі, завдання, структуру, технології і персонал організації свідчить про стан внутрішнього середовища останньої. Відповідно аналіз зовнішнього середовища дає загальне уявлення про економічну, політичну, соціально-культурну ситуацію у середовищі функціонування організації і стан її взаємозв'язку із основними контактними аудиторіями. У даному контексті слід звернути увагу на те, що інформаційні і комунікативні потреби будь-якої організації залежать, насамперед, від характеристик її зовнішнього середовища (невизначеності, динамічності і складності), поставлених завдань та основних характеристик (масштабів і сфери діяльності, характеру продукції, що виготовляється, а також рівня диверсифікації, позиції в галузі тощо).

Наступний етап механізму комунікативного менеджменту передбачає розробку комунікативної стратегії, що являє собою детальний план розвитку комунікацій, спрямований на досягнення стратегічних цілей організації і підтримує генеральну стратегію розвитку останньої.

На етапі реалізації обраної стратегії здійснюються конкретні заходи, які передбачають постановку цілей, розподіл відповідальності і ресурсів, а також організацію і проведення контрольних заходів. При цьому слід враховувати, що в організації можуть існувати два рівні комунікативного менеджменту: стратегічний (довгостроковий) і оперативний (короткостроковий).

Зокрема, стратегічний рівень передбачає формування комунікативної стратегії, що являє собою широкомасштабну і довгострокову програму досягнення цілей організації, яка дозволить їй: по-перше, ефективно використовувати комунікативні ресурси і створювати новий потенціал для успішної діяльності у перспективі за рахунок раціональної організації комунікативного простору; по-друге, об'єктивно оцінювати досягнуті результати і закладати основу майбутніх стратегічних рішень.

На відміну від стратегічного, оперативний рівень комунікативного

менеджменту спрямований на розробку, впровадження і актуалізацію системи корпоративних домовленостей і комунікативних стандартів, що регламентує ділові взаємини між працівниками організації на всіх ієрархічних рівнях управління як між собою, так і з зацікавленими сторонами у зовнішньому середовищі. Фактично це означає, що оперативне управління комунікаціями має бути спрямоване на вирішення завдань реалізації конкурентних переваг організації.

Завершальним етапом механізму комунікативного менеджменту є оцінка ефективності комунікативних заходів, яка визначається комплексним ефектом від їх реалізації у рамках обраної комунікативної стратегії. Оцінку ефективності доцільно проводити за такими укрупненими блоками, як:

структура комунікативного простору організації (рівень цілісності комунікативної системи, розподіл і швидкість проходження інформації за ієрархічними рівнями управління, можливість контролю основних потоків комунікації);

комунікативний синергізм (взаємопов'язаність комунікативних процесів, узгодженість управлінських рішень, скоординованість внутрішньої і зовнішньої комунікативної стратегії організації);

якість комунікацій (повнота і достовірність інформації, що передається, якість письмових комунікацій, ефективність комунікативних заходів);

комунікативні потреби організації (рівень задоволення інформаційних і комунікативних потреб, рівень поінформованості працівників про сучасний стан справ в організації та окремих її структурних підрозділах, достатність інформації для реалізації відповідних функцій);

комунікативне забезпечення організації (рівень забезпечення технічними засобами комунікації та володіння ними, ефективність використання каналів комунікації);

комунікативна культура (наявність комунікативних стандартів, рівень комунікативної компетентності працівників, наявність корпоративних традицій і бажаних моделей комунікативної поведінки);

зворотний зв'язок (рівень зацікавленості і участі персоналу у процесі управління організацією, можливість висловлювати пропозиції на різних рівнях управління, рівень зворотного зв'язку з зовнішнім середовищем).

Очевидно, що ефективна комунікативна діяльність сприяє забезпеченню організаційної ефективності. Якщо організація ефективна у сфері комунікацій, вона ефективна і у всіх інших видах діяльності. На рис. 3.3 відображено модель управління розвитком організаційних комунікацій в умовах зміни параметрів внутрішнього і зовнішнього середовища.

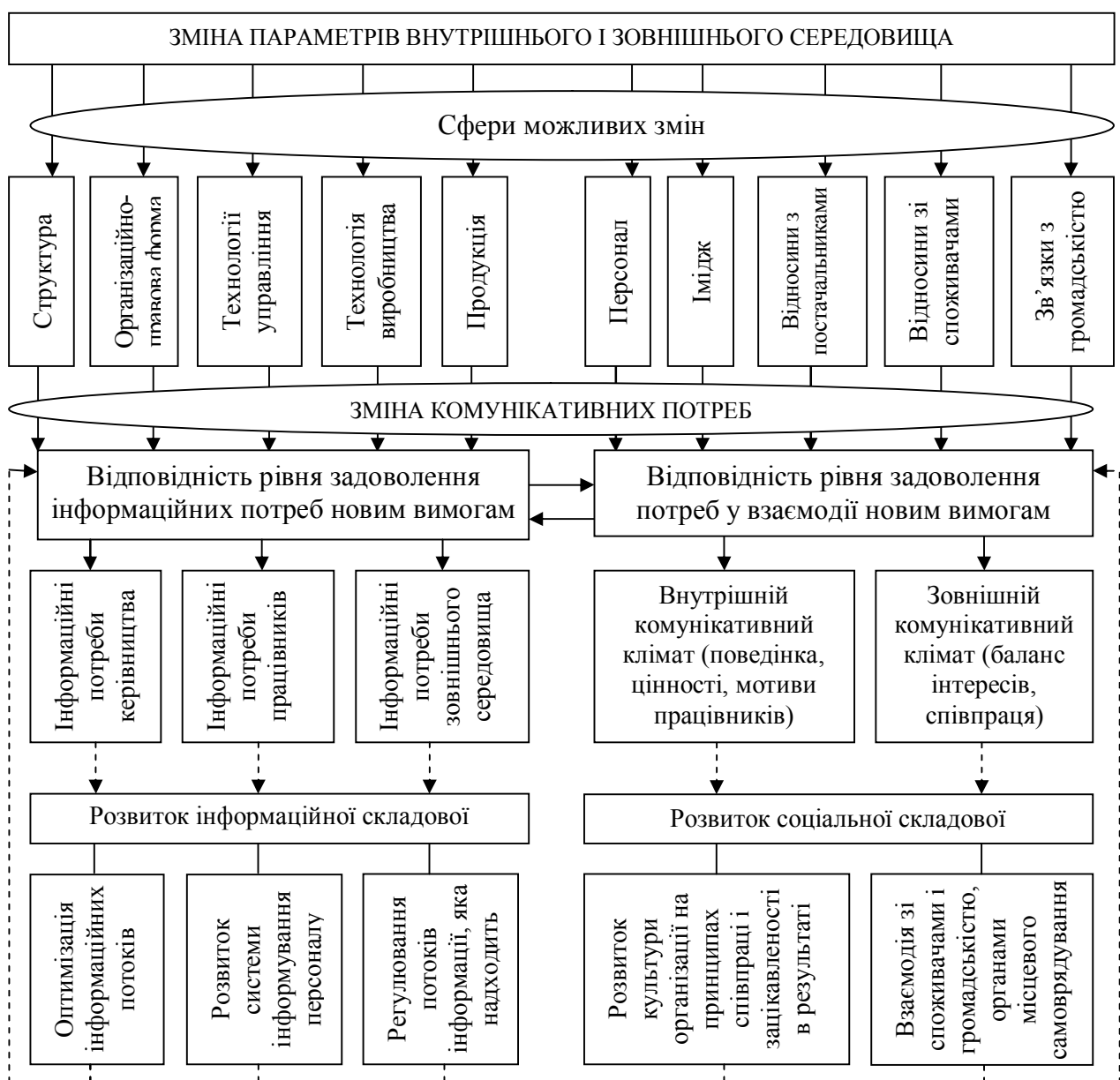


Рис. 3.3. Модель управління розвитком організаційних комунікацій

Як бачимо з рис. 3.3, зміни комунікативних потреб можуть бути пов'язані з організаційно-правовою формою господарювання, технологією, асортиментом продукції, зв'язками з суб'єктами зовнішнього середовища, у результаті чого змінюється і характер інформаційної взаємодії в організації, і комунікативний клімат.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок про те, що необхідність управління організаційними комунікаціями об'єктивно обумовлена еволюційним розвитком сучасної економіки і визнанням ролі організаційних комунікацій як важливого чинника підвищення ефективності функціонування суб'єкта господарювання. Організація, яка ставить перед собою масштабні комунікативні цілі, потребує розробки відповідної комунікативної політики, що передбачає не лише визначення цілей комунікації та шляхів їх досягнення, але й опрацювання змісту інформації, яка розповсюджується серед різних цільових аудиторій і планування зворотного зв'язку.

3.3. Типи комунікаційних мереж в організаціях

Інформаційне забезпечення управлінської діяльності має здійснюватися за добре налагодженою системою, адже керівники усіх рівнів управління у будь-якій сучасній організації мають своєчасно отримувати інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих рішень. Залежно від того, які відомості є важливими для керівника, як часто і з яких джерел він буде їх отримувати, а також від того, кому буде здійснюватися передавання інформації, він створює відповідну комунікаційну мережу в організації.

Комунікаційна мережа – це сукупність джерел та каналів надходження і поширення інформації, створеної суб'єктом управління для прийняття обґрунтованих рішень і доведення їх до безпосередніх виконавців. Це означає, що учасниками комунікаційної мережі можуть бути: особа, яка приймає рішення, і виконавці, які беруть участь у підготовці та реалізації даного рішення.

Комунікаційні мережі умовно поділяють на дві групи, які відрізняються одна від одної ступенем централізації надходження і розповсюдження інформації (рис. 3.4).

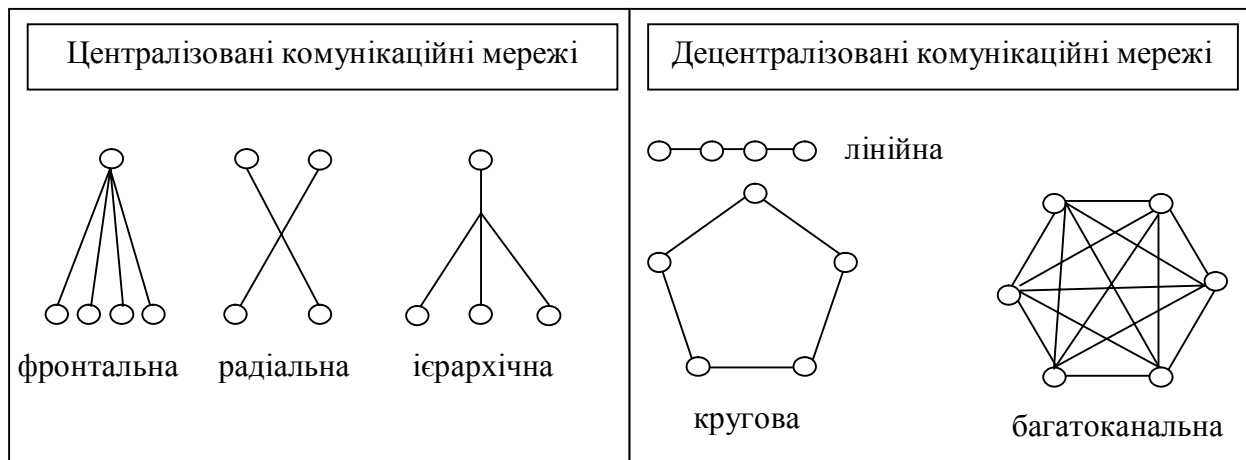


Рис. 3.4. Найбільш типові схеми побудови комунікацій в організаціях

Централізовані комунікаційні мережі характеризуються тим, що в них один із учасників групи завжди знаходиться в центрі інформаційних потоків і відіграє основну роль в процесі організації обміну інформацією. Через нього і здійснюється спілкування інших учасників даної діяльності, які безпосередньо між собою контактувати не можуть. Найбільші розповсюдженими є такі види централізованої мережі комунікацій:

фронтальна – її учасники не вступають в контакт, але знаходяться в полі зору один одного, що дозволяє їм побачити реакцію і поведінку кожного із учасників такої взаємодії в організації;

радіальна – вся інформація передається учасникам процесу комунікації лише через центральну особу. Відсутність єдності місця і часу передавання інформації в організації, як правило, ускладнює зворотний зв'язок між учасниками комунікації, але дає кожному із них гарну можливість формувати власну позицію стосовно питання, що вирішується;

ієрархічна – структура з двома і більше рівнями підпорядкування учасників процесу комунікації, при якій лише частина із них може бачити один одного в процесі спільної діяльності. Можливості спілкування при

цьому обмежені, і комунікації можуть здійснюватися переважно між учасниками, які займають сусідні рівні ієрархії. Як можна побачити зі схеми, у індивіда, який займає вищу сходинку в ієрархії, є безпосередній помічник, якому, у свою чергу, підпорядковуються три інші учасники.

У децентралізованих комунікаційних мережах кожний із учасників може самостійно здійснювати приймання, обробку і передавання інформації, вступаючи в пряме спілкування з іншими людьми в організації. Відтак, інформація в таких мережах може передаватися по колу, або по ланцюгу.

У ланцюговій схемі комунікації інформація передається послідовно від одного учасника групи до іншого. Фактично це найповільніший метод комунікації в організації, якому притаманна висока ймовірність втрати початкового змісту інформації, що передається. У цій схемі комунікації немає підлеглості, але будь-який розрив зв'язку не компенсується, і така організація стає малокерованою, оскільки контакт між окремими учасниками втрачається. Однак простота побудови, порівняно короткі канали зв'язку створюють передумови для оперативного прийняття рішень.

Натомість, кругова схема комунікації – це замкнута структура з однаковими зв'язками, завдяки чому суттєво підвищується швидкість передавання інформації і стійкість структури, оскільки будь-які дві позиції використовують два напрями інформаційного обміну. Відтак, інформація може досить довго циркулювати між учасниками групи, доповнюватися і уточнюватися. У такій структурі учасники можуть безпосередньо спілкуватися, спостерігаючи за реакцією один одного.

Стосовно багатоканальної комунікації слід зазначити, що у ній успішно реалізується принцип «кожний взаємодіє із кожним». Це означає, що інформація, яка є в одного учасника такої комунікаційної мережі, може бути передана будь-якому іншому учаснику. Безумовно, такий тип комунікацій також не позбавлений недоліків, оскільки важко піддається контролю. Комунікації в мережі «коло» вимагають проходження одних комунікацій через інші комунікаційні вузли, перш ніж очікуване повідомлення досягне

одержувача.

Які ж комунікаційні мережі є більш ефективними? Відповідь на це питання залежить від тих завдань, які виконує та чи інша група людей в конкретній організації. Так, якщо група виконує відносно прості завдання, то централізовані системи будуть більш виправданими і ефективними. У цьому випадку централізація дозволяє зробити менше помилок і швидше досягти поставленої мети. Однак коли завдання постійно ускладнюються, централізована система комунікації починає втрачати свої ключові переваги, вона стає громіздкою і неефективною. Відтак, перевагу слід віддавати децентралізованим комунікаційним мережам.

Побудова ефективної комунікаційної мережі є вкрай необхідною не лише для великих компаній з великим штатом працівників, але й для невеликих організацій. Навіть для стартапу, в якому буде зайнято не більше 5 осіб, потрібна налагоджена комунікація, оскільки кожен із його учасників хоче знати про те, що вже виконано, а що лише залишається в планах на майбутнє, як взагалі відбувається робочий процес, і які результати можна від цього очікувати. Безумовно, в невеликих масштабах, таких як стартап, нескладно організувати комунікації між працівниками. Для цього достатньо буде використовувати загальний чат в будь-якому месенджері і проводити регулярні ділові наради. Досить важливими є комунікації в колективі, де значна кількість працівників працює у віддаленому режимі. В такій ситуації необхідно приділити увагу саме горизонтальним комунікаціям, оскільки кожен працівник може підтримувати зв'язок з керівництвом і взагалі не має уявлення про те, над виконанням яких завдань працюють інші працівники в організації. Якщо не розвивати і не направляти корпоративні зв'язки, вони будуть поступово руйнуватися, тому не варто розраховувати на ефективну і злагоджену командну роботу.

Єдиний інформаційний простір – це шлях до формування лояльності працівників до підприємства. Щоб підвищити лояльність працівників за допомогою внутрішніх комунікацій, потрібно чітко собі уявляти одну істину:

внутрішній і зовнішній PR – це різні речі. Те, що є ефективним у зовнішніх комунікаціях (стратегії «замовчування», «перестановки акцентів» і «перенесення фокусу уваги», у внутрішньому середовищі організації не будуть ефективними). Відтак, стратегія формування єдиного інформаційного простору передбачає низку специфічних завдань:

подолання комунікативних розривів як по горизонталі, так і по вертикалі, що дозволить досягти взаєморозуміння на всіх рівнях управління в організації;

отримання зворотного зв'язку від персоналу організації – кожен працівник має розуміти, що його думка є важливою і буде неодмінно врахована, тому для цього потрібно створити в організації зручні інструменти для донесення цієї думки до керівництва і оперативного отримання зворотного зв'язку; демонстрація готовності керівництва до діалогу, а також створення позитивного іміджу підприємства; роз'яснення корпоративної політики в сфері навчання і розвитку персоналу; формування єдиних стандартів поведінки у відповідності з корпоративним кодексом і етикою підприємства. Це одне з основних завдань корпоративної комунікації. Якщо воно ніяк не вирішується, виникає загроза діловій репутації підприємства. В роботі будь-якого суб'єкта господарювання нерідко виникають критичні моменти і конфліктні ситуації, тому досить важливо дати працівникам можливість обговорити їх у вузькому колі осіб, щоб потім ця інформація не обговорювалася в соціальних мережах. Водночас, не менш важливо забезпечити керівництву можливість обговорювати гострі моменти з працівниками і надавати їм офіційну версію подій, щоб уникнути розповсюдження чуток і здогадок.

Для ефективного вирішення усіх цих завдань та формування ефективної мережі комунікацій в організації можна використовувати різноманітні інструменти.

По-перше, інформаційні – їх основне завдання полягає у тому, щоб інформувати працівників про те, що відбувається на підприємстві. Стенд з

оголошеннями, розпорядженнями і наказами – це примітивний інформаційний інструмент формування мережі комунікацій, тому сьогодні підприємства віддають перевагу корпоративним журналам чи газетам, корпоративним порталам з систематизованою базою знань, корпоративним розсилкам інформації, завдяки яким будь-який працівник може отримати всі необхідні дані, не відволікаючи від роботи своїх колег. Не лише працівникам важливо знати про плани керівництва підприємства, але й керівникам необхідно тримати руку на пульсі і розуміти, до чого прагнуть підлегли. Для цього використовуються інструменти, які забезпечують зворотний зв'язок – форми для внесення раціональних пропозицій і форуми на корпоративному сайті, системи анкетування працівників тощо.

По-друге, це комунікативні інструменти – з огляду на те, що кожна людина є соціальною істотою, окрім обміну робочою інформацією їй потрібна також і особиста взаємодія, інакше міцний колектив створити неможливо. До комунікативних інструментів належать не лише корпоративи і заходи, присвячені тимбілдингу, але й різноманітні професійні змагання, корпоративне навчання, адаптаційні тренінги і семінари.

По-третє, це організаційні інструменти. Для успішної діяльності підприємства кожний працівник повинен розуміти, в якому напрямі вона рухається, і якими є її пріоритетні цілі. Для цього проводяться ділові наради, збори і виступи керівництва. Цій меті також слугують і спеціально розроблені корпоративні стандарти.

Безумовно, всі ці завдання можна вирішувати окремо, однак сьогодні існує такий інструмент, який здатний об'єднати всі основні функції комунікацій в межах однієї організації. Мова йде про корпоративну соціальну мережу. Як і звичайна соціальна мережа, корпоративна соціальна мережа дозволяє працівника ділитися новинами і цим самим тримати всіх працівників організації в курсі того, що відбувається у її внутрішньому і зовнішньому середовищі. Поряд із цим, можливість працівників спілкуватися один із одним у групових та особистих чатах такої соцмережі дозволяє

формувати стійкі комунікації між ними без втрат інформації і часу, об'єднуватися в групи за професійними інтересами, влаштовувати наради і мозкові штурми, навіть якщо окремі працівники перебувають далеко за межами організації, отримувати консультації в режимі реального часу і просто спілкуватися в неформальній обстановці.

Корпоративна мережа асоціативно пов'язана з простором, призначеним для діалогу, тому проблема внутрішніх комунікацій підприємства буде вирішена максимально ефективно, без ризику отримати удар по репутації з відкритих джерел інформації. Корпоративні соціальні мережі – відносно нове явище, однак вони поступово витісняють корпоративні портали і веб-сайти. Головна причина цього полягає в простоті використання таких мереж, зручності їх використання. Крім того, сьогодні це досить затребуваний і знайомий для кожної людини формат взаємодії.

ГЛОСАРІЙ

Вертикальні комунікації – це обмін інформацією між працівниками різних ланок управління в організації, наприклад, між керівником і підлеглим.

Горизонтальні комунікації – це процес обміну інформацією між працівниками одного рівня ієрархії в організації.

Комунікативний менеджмент – це сукупність безперервних цілеспрямованих впливів на внутрішні і зовнішні процеси інформаційного обміну та неінформаційних взаємодій, які забезпечують задоволення комунікативних потреб і реалізацію довгострокових інтересів розвитку підприємства.

Комунікативні потреби – це обумовлені специфікою організації потреби в інформаційній та неінформаційній взаємодії із зацікавленими сторонами (як всередині, так і за межами організації).

Комунікаційна мережа – це поєднання індивідів, які беруть участь у процесі комунікації, за допомогою інформаційних потоків. Такий підхід

розглядає не індивідів як таких, а комунікаційні відносини між ними.

Неформальні комунікації – це комунікації, які взагалі не залежать від організаційної структури управління, а виникають у процесі неформального спілкування між працівниками організації.

Формальні комунікації – це комунікації, які визначаються організаційною структурою, яка має чітко фіксувати просторове розміщення комунікативних каналів і забезпечувати ефективність вертикальних і горизонтальних комунікацій.

◇ ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які управлінські процедури і операції передбачає комунікативний менеджмент?
2. Яким чином комунікативні проблеми стримують розвиток організації?
3. Яким чином формуються внутрішні комунікативні системи організації?
4. Якими є основні особливості зовнішньої комунікації в організації?
5. Що собою являють методи розвитку комунікативних систем організації?
6. У чому полягає сутність стратегічного управління комунікаціями?
7. Яким чином виникають міжособистісні комунікації в організації?
8. У чому полягає головна відмінність між комунікаціями, які спрямовані «знизу вгору» і «зверху вниз»?
9. Що собою являє цільова аудиторія організаційних комунікацій?
10. Що собою являє комунікаційна мережа? Які фактори впливають на вибір її типу для сучасної організації?

☑ ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Теорія і практика управління комунікаціями як всередині організації, так і між організацією і відповідним колом осіб, спрямована на досягнення

співробітництва – це:

- а) управлінська психологія;
- б) комунікативний менеджмент;
- в) комунікативний маркетинг.

2. Внутрішні комунікації – це:

- а) комунікації, які визначаються організаційною структурою підприємства, взаємозв'язками рівнів управління і функціональних відділів;
- б) комунікації між організацією та її середовищем;
- в) комунікації всередині організації між різними рівнями і підрозділами.

3. Предметом комунікативного менеджменту є:

- а) соціальні інститути;
- б) особливості управління організацією;
- в) корпоративні комунікації.

4. Соціальна комунікація – це:

- а) форма взаємодії людей з передавання інформації, яка здійснюється за допомогою знакових систем;
- б) взаємозв'язок всіх сфер суспільства за допомогою технічних засобів;
- в) інформаційний зв'язок між суб'єктами комунікації.

5. Інформація – це:

- а) відомості про що-небудь, які передаються людьми;
- б) суб'єкт-об'єктне відношення у вигляді діалогу;
- в) зворотний зв'язок як реакція на стимул.

6. Необхідною умовою комунікації є:

- а) зворотний зв'язок;
- б) знання мови співрозмовника;
- в) наявність спільних інтересів у співрозмовників.

7. Метод мозкового штурму в процесі прийняття рішень використовується з метою:

- а) інтенсифікації розумового процесу;
- б) виявлення альтернатив;

в) аналізу нестандартних рішень.

8. *Ідентифікація у комунікативному менеджменті дозволяє:*

а) гнучко змінювати свою поведінку і тип подання інформації;

б) передавати інформацію на рівні професійної компетентності співрозмовника;

в) під час передавання інформації поставити себе на місце співрозмовника, щоб краще зрозуміти його, врахувати його інтереси і цілі.

9. *Канали особистої комунікації ефективні завдяки тому, що:*

а) надають учасникам можливості для особистого звернення;

б) націлені на великі недиференційовані аудиторії;

в) покликані підвищити відповідну реакцію ринку.

10. *Ініціативність, інформованість, захист своєї думки, прийняття рішень, вирішення конфліктних ситуацій, критичний аналіз є елементами:*

а) процесу комунікації;

б) процесу управління;

в) процесу адаптації.

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Люди, частіше за все, використовують дві моделі комунікації. Девіз першої: «Робіть те, що я Вам сказав!» Девіз іншої: «Давайте разом подумаємо!» Який з цих девізів, на Вашу думку, відповідає діалогічній моделі комунікації, а який – монологічній моделі?

Чим можна пояснити те, що людина, як правило, віддає перевагу лише одному з цих девізів? Який з них, на Ваш погляд, більше підходить для керівників вищої ланки управління в організації?

Завдання 2. Перелік особистісних і ділових якостей, якими має володіти сучасний керівник, включає:

компетентність у обраній сфері бізнесу;

уміння організовувати і контролювати діяльність підлеглих;

високі моральні якості, вимогливість до себе та інших;
оперативність у роботі, вміння своєчасно приймати рішення;
справедливість взаємовідносинах із підлеглими, вміння завоювати їх довіру, створити у колективі сприятливий психологічний клімат;
вміння стратегічно мислити, передбачати тенденції розвитку ринку, організовувати свою роботу і роботу підлеглих з урахуванням можливих перспектив;
постійне оновлення власних знань.

Якими, на вашу думку, додатковими якостями має володіти сучасний керівник? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 3. Класика менеджменту містить чимало яскравих висловлювань, які так чи інакше характеризують сутність менеджменту. Це, по суті, своєрідні принципи ефективного менеджменту, більшість з яких до нашого часу не втрачають своєї актуальності. Знайдіть в мережі Інтернет відповідні висловлювання відомих управлінців і запропонуйте власну інтерпретацію їхніх думок з урахуванням реалій сьогодення.

Визначте, яку роль відіграють комунікації у менеджменті. Запропонуйте власне визначення поняття «комунікативний менеджмент».

Завдання 4. Підготуйте коротке есе на тему «Яким чином міфи і чутки впливають на процес управління комунікаціями у сучасних організаціях?», користуючись наведеними нижче рекомендаціями.

Процес написання есе доцільно поділити на декілька стадій: обмірковування – планування – написання – перевірка – виправлення.

Правильно написати есе означає: чітко, логічно, переконливо і цікаво висвітлити проблему; проявити свою особистість, що насамперед означає висловити оригінальні ідеї та нестандартний погляд на проблему; не соромитися бути собою; обирати найбільш цікаві приклади на підтвердження своєї точки зору, не забувати про деталі і не ховатися за шаблонами; обрати

цікаву форму викладу матеріалу, ширий тон – не офіційний, але й не надто фамільярний.

Якість будь-якого есе залежить від трьох взаємозалежних складових: матеріал, що буде використаний (останні публікації у глобальній мережі Інтернет, підручники і навчальні посібники, власні міркування, накопичений досвід з даної проблеми тощо); якість обробки наявного матеріалу, його організація, аргументація та докази; аргументація (наскільки точно вона співвідноситься з піднятими в есе проблемами).

Завдання 5. Готель «Парадіз» має 23 номери на 46 гостей. Разом із власником готелю у ньому працюють 30 осіб. Декілька років тому про старий і занедбаний пансіонат, на базі якого було створено готель, не можна було знайти жодної інформації у довіднику з туризму чи в мережі Інтернет. Сьогодні ж всі знають, що готель «Парадіз» є одним із найкращих закладів розміщення, що надає високий рівень послуг. Незважаючи на те, що ціни в готелі досить високі, у ньому завжди багато постояльців. В середньому готель заповнений протягом року на 80 % - це гарний показник для готельного бізнесу. У своїй роботі власник готелю керується наступними принципами: надавати послуги відповідно встановленого рівня цін; забезпечувати зацікавленість працівників у роботі, яку вони виконують; бути уважним про кожного відвідувача. Для вивчення потреб клієнтів та виявлення існуючих в готелі проблем кожному клієнту пропонують заповнити відповідну анкету, у якій міститься прохання висловити свої враження про готель в цілому, якість організації обслуговування у ньому.

Уявіть себе у ролі консультанта і виконайте наступні завдання. Самостійно складіть перелік питань для анкети. Подумайте, яким чином взагалі можна зацікавити працівників у необхідності підвищення якості обслуговування в готелі «Парадіз». Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 6. Дайте характеристику основних причин неефективних

міжособистісних і організаційних комунікацій у сучасних організаціях. Відповідь запишіть у таблицю, наведену нижче.

Причини неефективних комунікацій в організації

Причини неефективних комунікацій	Характеристика
Міжособистісні комунікації	
Невміння говорити	
Невміння слухати	
Семантика	
Поганий зворотний зв'язок	
Невербальні перешкоди	
Минулий досвід	
Соціальні стереотипи	
Організаційні комунікації	
Особисті інтереси і думки	
Взаємозв'язки між підрозділами організації	
Інформаційні перевантаження	

Завдання 7. Основа основ у професії менеджера – це вміння впливати на оточуючих. Але чи є у Вас така здатність, чи можете Ви повести людей за собою, чи потрібно Вам розвивати цю рису характеру? Допомогти в пошуках відповіді на це питання може тест, наведений нижче. Відповідайте “так” або “ні” на наступні питання:

1. Чи здатні Ви уявити себе в ролі актора чи політичного діяча?
2. Чи дратують Вас люди, що одягаються екстравагантно?
3. Чи здатні Ви розмовляти з іншою людиною на тему своїх особистих переживань?
4. Чи негайно Ви реагуєте, коли помічаєте ознаки неповаги до себе?
5. Чи псується Ваш настрій, коли хтось досягає успіху в тій сфері, яку

Ви вважаєте для себе важливою?

6. Чи подобається Вам займатися вирішенням складних завдань, щоб продемонструвати оточуючим свої унікальні можливості?

7. Могли б Ви пожертвувати усім, щоб досягти у певній справі видатних результатів?

8. Чи прагнете Ви до того, щоб коло ваших друзів було незмінним?

9. Чи подобається Вам жити строго за розкладом?

10. Чи подобається Вам змінювати обстановку у себе вдома?

11. Чи завжди Ви намагаєтеся знайти новий спосіб для вирішення існуючих проблем?

12. Чи можете Ви «поставити на місце» самовпевнених людей?

13. Якщо людина, яка має авторитет серед Вашого оточення, у чомусь помиляється, Ви будете доводити їй, що Вона у даній ситуації неправа?

Використовуючи ключ, наведений у таблиці визначте загальну кількість набраних вами балів за відповідями тесту.

Ключ до тесту «Чи вмієте Ви впливати на людей?»

Відповіді	Питання												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Так	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Ні	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Якщо ви набрали 35 – 65 балів – у Вас є необхідні якості, щоб ефективно впливати на інших. Ви переконані у тому, що людина не повинна замикатися в собі, уникати людей і думати тільки про себе, адже вона повинна робити щось важливе для інших, керувати ними, вказувати на допущені помилки, вчити їх, щоб вони краще почували себе в навколишньому світі. Ви наділені хистом переконувати оточуючих у своїй правоті. Однак Вам потрібно бути дуже обережним, щоб Ваша позиція не виглядала надмірно агресивною.

Менше 35 балів – незважаючи на те, що Ви часто маєте рацію, переконати в цьому оточуючих Вам вдається не завжди. Ви вважаєте, що ваше життя і життя оточуючих має бути підпорядковане строгій дисципліні,

здоровому глузду і гарним манерам. Вам не подобається працювати «через силу». При цьому ви часто буваєте занадто стримані, не досягаючи через це бажаної мети, а часто виявляєтеся незрозумілим.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Предмет і методологія комунікативного менеджменту.
2. Специфіка функцій комунікативного менеджменту.
3. Комунікативні проблеми у сучасних організаціях.
4. Комунікативний простір і його основні характеристики.
5. Перспективи розвитку комунікативного менеджменту в інформаційному суспільстві.
6. Критерії ефективності в управлінні організаційними комунікаціями.
7. Шляхи підвищення ефективності зворотного зв'язку у процесі управління організаційними комунікаціями.
8. Управління міжособистісними комунікаціями в організації.

ЛІТЕРАТУРА

2; 7; 9; 11; 18; 24; 27; 29; 30; 35; 41.

ТЕМА 4

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ПРОЦЕСУ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

ПЛАН

4.1. Специфіка комунікативної взаємодії у сучасних організаціях.

4.2. Характеристика основних етапів ефективного процесу комунікації в організації.

↔ Ключові терміни і поняття ↔

Джерело (відправник) повідомлення. Зворотний зв'язок. Канал зв'язку. Кодування. Комунікативний процес. Одержувач повідомлення.

4.1. Специфіка комунікативної взаємодії у сучасних організаціях

Ефективність роботи керівника будь-якої організації вирішальним чином залежить не лише від його вміння працювати з людьми, але й від уміння працювати з інформацією, оскільки прийняття будь-якого рішення потребує своєчасних і точних відомостей, єдиним способом одержання яких є комунікація.

Без комунікації організація навряд чи буде керованою, а процеси, які відбуваються у ній, набуватимуть хаотичного характеру.

Сьогодні керівники різних ланок управління більше половини свого робочого часу витрачають на комунікації. На перший погляд може здаватися, що це надто багато, однак така величина є цілком виправданою, якщо враховувати, що саме за допомогою комунікацій керівники мають змогу успішно реалізовувати свої управлінські ролі, які, згідно з дослідженнями Генрі Мінцберга, всесвітньо відомого канадського вченого у галузі менеджменту, володаря почесних нагород від журналу «Harvard Business Review» (США), можна представити наступним чином (табл. 4.1).

Управлінські ролі керівника організації (за Генрі Мінцбергом)

Роль керівника	Сутність	Характер діяльності керівника
Міжособистісні ролі		
Головний керівник	Головна особа в організації. Виконує обов'язки правового чи соціального характеру.	Участь у проведенні урочистих церемоній, пов'язаних із діяльністю організації. Виконання дій, обумовлених досягнутим статусом.
Лідер	Відповідальний за мотивацію підлеглих, набір і підготовку нових працівників.	Усі управлінські дії, пов'язані з підлеглими.
Сполучна ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів і джерел інформації.	Листування, участь у ділових нарадах поза межами організації, робота з іншими особами і організаціями.
Інформаційні ролі		
Приймач інформації	Одержує інформацію з різних джерел, самостійно займається пошуком необхідних відомостей з метою їх використання в інтересах організації.	Робота з внутрішніми документами, ознайомлення із вхідною кореспонденцією. Здійснення контактів, пов'язаних із одержанням інформації (відрядження, ділові зустрічі тощо).
Розповсюджувач інформації	Передає інформацію, одержану із внутрішніх чи зовнішніх джерел, своїм підлеглим. Частина інформації є фактологічною, а решта – вимагає відповідного опрацювання.	Вербальне спілкування з керівниками інших ланок управління та підлеглими, у процесі якого передається важлива інформація. Ділове листування з представниками інших установ та організацій з метою одержання від них інформації.
Представник організації	Передає інформацію для зовнішніх контактів стосовно планів і результатів роботи організації.	Участь у ділових зборах і нарадах. Проголошення усних заяв від імені організації. Підготовка письмових повідомлень.
Ролі, пов'язані з прийняттям рішення		
Підприємець	Здійснює пошук можливостей як всередині організації, так і за її межами. Займається розробкою проєктів, здійснює контроль їх реалізації.	Обговорення та ініціювання нових проєктів. Реалізація заходів, спрямованих на удосконалення діяльності організації у перспективі.
Особа, яка вирішує проблеми організації	Відповідає за коригувальні дії, коли організація постає перед необхідністю важливих і необхідних змін.	Обговорення стратегічних і поточних питань діяльності організації. Прийняття рішень стосовно існуючих проблем.
Особа, яка координує використання ресурсів	Відповідальний за розподіл різноманітних ресурсів організації, що зводиться до прийняття чи схвалення важливих рішень.	Складання графіків, визначення повноважень, розробка бюджетів, регулювання повноважень підлеглих.
Відповідальний учасник ділових переговорів	Відповідальний за представництво організації на всіх ділових заходах	Проведення ділових переговорів.

Класифікація управлінських ролей, відображена в табл. 4.1, вказує на те, що міжособистісні комунікації завжди знаходяться в центрі діяльності успішного керівника, тому необхідно усвідомлювати, що відсутність навичок міжособистісних комунікацій може різко знизити ефективність професійної діяльності на будь-якому рівні управління в організації.

Комунікація являє собою складний процес, який можна розглядати через призму трьох важливих складових: як дію, як взаємодію і як процес.

Як специфічна дія, комунікація завжди орієнтована на виконання певної сукупності операцій, які забезпечують передавання інформації від одного суб'єкта до іншого (рис. 4.1).

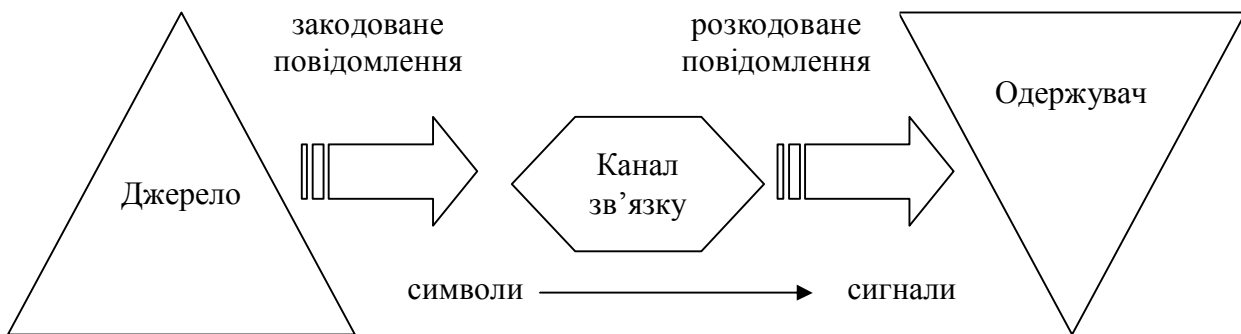


Рис. 4.1. Комунікація як специфічна дія

У моделі комунікації, відображеній на рис. 4.1, джерело інформації формує повідомлення, яке складається із певних символів. На наступному етапі символи перетворюються на сигнали, які передаються за допомогою каналу зв'язку до одержувача, який їх розшифровує або інтерпретує. Досить тривалий період часу така модель використовувалася в електронній комунікації, проте навіть сьогодні вона є цілком придатною для характеристики окремих видів комунікацій в організаціях. Єдиним недоліком такої моделі є те, що у ній взагалі відсутній зворотний зв'язок, який необхідний для успішної взаємодії між учасниками комунікації.

Формування зворотного зв'язку з часом ознаменувало собою перехід до якісно нового типу комунікації (рис. 4.2).

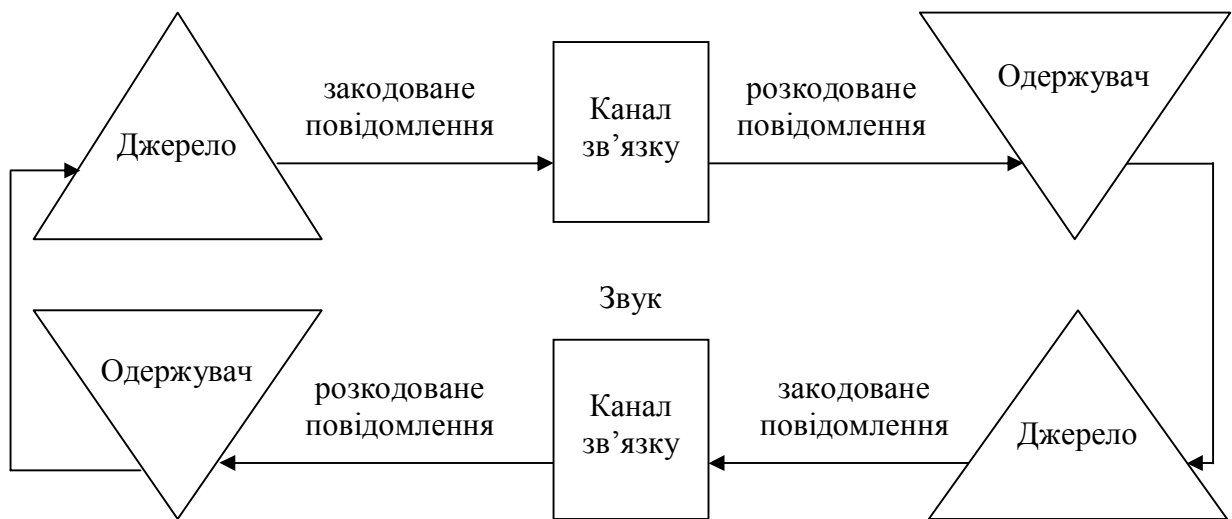


Рис. 4.2. Комунікація як взаємодія

У моделі комунікації, яку наведено на рис. 4.2, комунікацій лінійні зв'язки замінюються на циркуляційні, які використовуються для підтвердження правильності розуміння інформації, що передається через певний канал зв'язку, а тому комунікація стає досить складною і неточною.

З огляду на це, більш сучасні моделі були розроблені таким чином, щоб відображати весь процес і динаміку комунікацій між її учасниками (рис. 4.3).

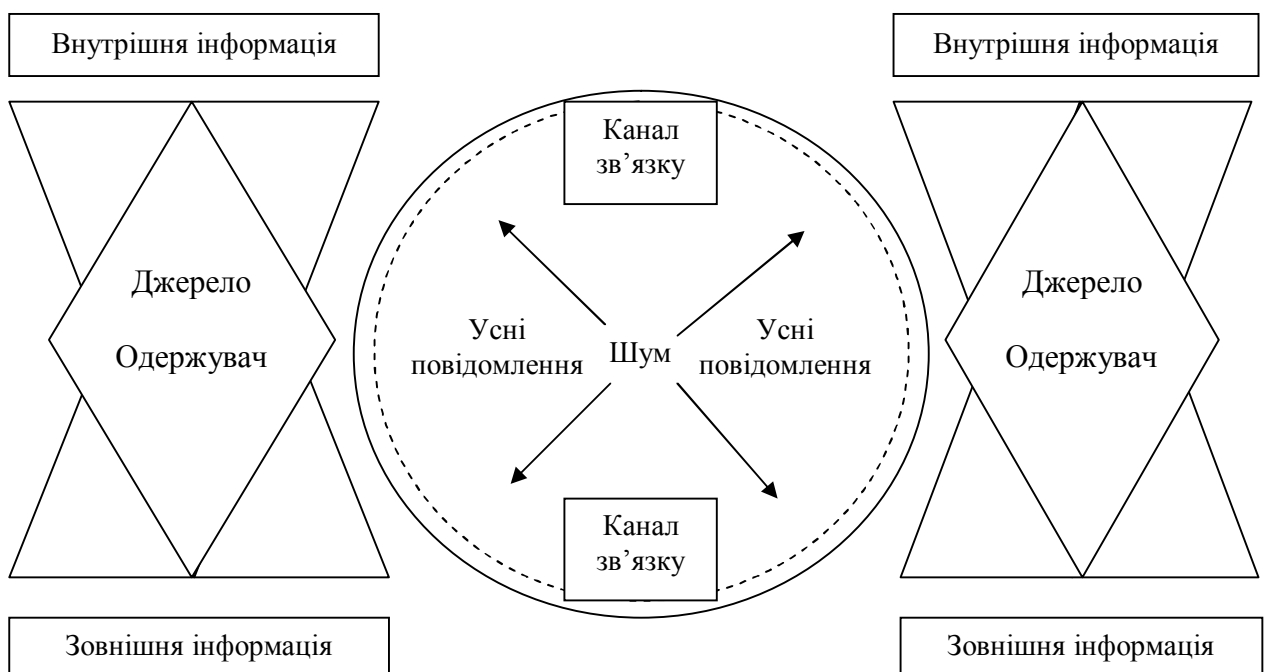


Рис. 4.3. Комунікація як процес (розгорнута модель)

Сучасна модель комунікації, відображена на рис. 4.3, ґрунтується на тому, що людина може одночасно виступати у ролі джерела і одержувача інформації. З огляду на це, сам факт існування такої моделі відображає трансформацію уявлень про комунікації: від найпростішої лінійної моделі до моделі процесу (з акцентом на внутрішні і зовнішні чинники).

Характеризуючи дану модель, можемо стверджувати, що у будь-якій комунікативній ситуації беруть участь, як мінімум, два суб'єкти: джерело і одержувач інформації. Перший суб'єкт надсилає повідомлення, а другий, відповідно, отримує його (адресатів може бути декілька). Будь-яке повідомлення передається за допомогою каналу зв'язку, що являє собою своєрідний засіб передавання інформації. Внаслідок цього на одержувача здійснюється вплив, тому у відповідь він надсилає своє повідомлення, яке є результатом певної реакції (обмірковування змісту повідомлення, його повне нерозуміння, висловлення своєї згоди чи незгоди з ним тощо). Завдяки зворотному зв'язку ролі у суб'єктів комунікації постійно змінюються.

Цілком очевидним є той факт, що основна мета комунікації полягає у забезпеченні взаєморозуміння між людьми, які беруть участь у процесі обміну інформацією. Однак сам факт такого обміну ще не гарантує ефективності комунікаційного процесу, оскільки досить часто повідомлення, яке передається, виявляється неправильно сприйнятим, а тому комунікації складно назвати ефективними. Для того, щоб краще зрозуміти сутність процесу обміну інформацією, вважаємо за доцільне розглянути такі базові елементи комунікативного процесу, як: джерело, повідомлення, канал зв'язку, одержувач повідомлення і зворотний зв'язок.

Так, зокрема, найважливішим суб'єктом, який ініціює комунікативний процес, є джерело (відправник) повідомлення. У якості джерела можуть виступати окремі індивіди, групи людей і, навіть, суспільні інститути (державні установи, політичні партії, громадські організації, фірми тощо). Однак в останньому випадку ми маємо справу з певною абстракцією, оскільки кінцевим відправником, як і одержувачем повідомлення може бути

лише конкретна людина, яка представляє або свої інтереси, або інтереси певної групи людей чи організації. У даному контексті слід звернути увагу на те, що відправник є ініціатором комунікативного процесу, який починається тільки тоді, коли виникає потреба у створенні або передаванні повідомлення.

Відправник повідомлення, як правило, заздалегідь має уявлення про те, як йому хотілося б, щоб його інформація була сприйнята. Однак, незважаючи на це, не існує жодної гарантії, що одержувач інформації зрозуміє відправника саме так, як останній того бажає. У більшості випадків, скажімо, при виголошенні промови, оратор має відносно обмежені можливості впливу на інтерпретацію свого повідомлення. Звичайно, він може використовувати певні жести чи змінювати тональність голосу, однак наскільки аудиторія зрозуміє те, що він прагнув довести, залежить від якісних характеристик джерела повідомлення (його статусу, надійності і кваліфікації).

Повідомлення – це вже осмислена і закодована (за допомогою мови чи інших знакових систем) інформація. Передавання повідомлення може здійснюватися під час особистої бесіди між співрозмовниками, під час виступу перед певною аудиторією, за допомогою електронних засобів зв'язку і засобів масової інформації. На думку відомого канадського вченого Герберта Маршалла Маклюєна, про якого ми вже згадували раніше, зміст повідомлення є не настільки важливим, як те, яким чином здійснюється його передавання, і які засоби використовуються при цьому.

Канал зв'язку – це спеціальний маршрут або технологія, яка використовується з метою передавання інформації. Це може бути як спілкування віч-на-віч, так і за допомогою телефону, поштового зв'язку, електронної пошти, інтернету, смс-повідомлень, радіо, телебачення, газет). Існує така характеристика каналів комунікації, як місткість, або пропускна здатність. Це обсяг інформації, який може бути переданий через певний канал зв'язку за один сеанс комунікації. Ранжування каналів залежно від місткості виглядає наступним чином (у порядку спадання): розмова, бесіда; телефон, відео конференція; листи, записки (у тому числі електронні), звіти,

інформаційні бюлетні, дошки оголошень. Всі існуючі канали комунікації можна умовно розподілити на: природні (аудіальні, візуальні та інші канали, які виникають у сфері взаємодії однієї людини з іншою, а також із зовнішнім середовищем за умови участі різних органів почуттів; штучні (технічні) – лінії телефонного, телеграфного, радіозв'язку, транспортні артерії тощо.

Одержувач – це той суб'єкт, якому було адресоване повідомлення. Саме заради нього, власне, і здійснюється комунікація. Одержувачем може бути конкретна особа, група осіб, суспільство в цілому, або певна його частина, реакція яких на повідомлення виступає основним індикатором ефективності комунікації. При цьому ефективність комунікації можна оцінити за допомогою її впливу на одержувача повідомлення, його звички і стереотипи. Це не означає, що вони обов'язково мають змінити свій вектор чи змінитися на протилежні. Навпаки, результатом комунікації може бути посилення тих стереотипів свідомості і поведінки, які були сформовані раніше. Наприклад, читаючи останні новини у пресі, людина прагне знайти у них ту інформацію, яка відповідає її інтересам, і відбракувати ту, яка не відповідає їм.

Комунікаційний процес вважають завершеним, коли одержувач підтвердив своє розуміння інформації відправнику. Для цього здійснюють зворотний зв'язок, у процесі якого з'ясовується, наскільки правильно одержувач зрозумів інформацію. При зворотному зв'язку комунікація перетворюється на двосторонній процес, який дозволяє усім учасникам комунікаційного процесу корегувати свої цілі і свою поведінку.

Таким чином, однією із основних умов функціонування будь-якої системи є рух у ній потоків інформації. Поняття «інформація» і «комунікація» тісно пов'язані єдиним процесом управління в організації, однак їх не можна вважати тотожними. Інформація виникає, існує і передається завдяки комунікації. Відповідно комунікація – це сполучний процес, необхідний для реалізації важливих управлінських рішень, тому створення ефективних комунікацій може бути досягнуте лише за допомогою відповідної організації комунікативного процесу.

4.2. Характеристика основних етапів ефективного процесу комунікації в організації

Під час обміну будь-якою інформацією відправник має підготувати певне повідомлення і обрати найбільш оптимальний канал для його передавання таким чином, щоб одержувач міг легко зрозуміти сутність запропонованої ідеї. На практиці реалізувати таке завдання досить складно, оскільки кожний етап процесу комунікації є одночасно важливою точкою відліку, в якій зміст повідомлення може бути змінений, або частково втрачений (рис. 4.4).

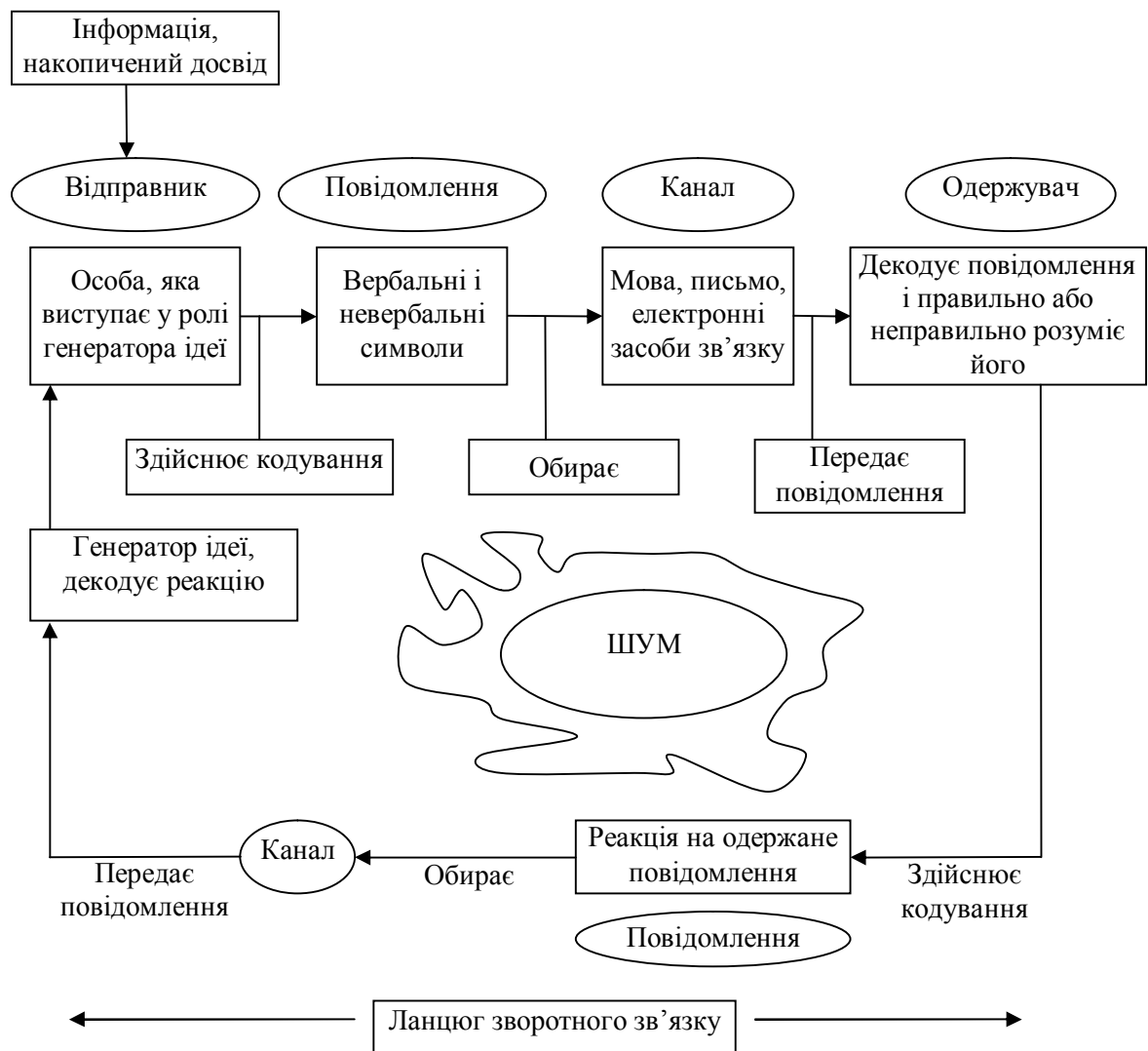


Рис. 4.4. Процес обміну інформацією як система зі зворотним зв'язком

За даними рис. 4.4 можемо стверджувати, що комунікативний процес у сучасній організації охоплює низку важливих етапів, характеристику кожного з яких наведено нижче.

Перший етап комунікації – це виникнення ідеї. Обмін інформацією починається з формулювання ідеї чи відбору інформації. Відправник вирішує, яку найбільш цінну ідею чи повідомлення слід зробити предметом обміну. Після зародження ідеї у відправника виникає потреба в її уточненні, оскільки для забезпечення точності і повноти процесу комунікації необхідно вже на початковому етапі прагнути до уникнення різноманітних помилок, пов'язаних із неповним розумінням сутності певної ідеї.

Другий етап – це кодування і вибір каналу зв'язку. Перш ніж передавати ідею, відправник має за допомогою певних символів закодувати її, використовуючи для цього слова, інтонації голосу і жести. Таке кодування перетворює ідею на повноцінне повідомлення, для передавання якого відправник має обрати відповідний канал зв'язку, що має відповідати основній ідеї і цілям повідомлення, інакше процес передавання інформації просто втрачає сенс. Всі існуючі канали зв'язку (рис. 4.5) класифікують залежно від їх пропускної спроможності, тобто залежно від обсягу інформації, який може бути переданий через канал зв'язку за один комунікативний акт.

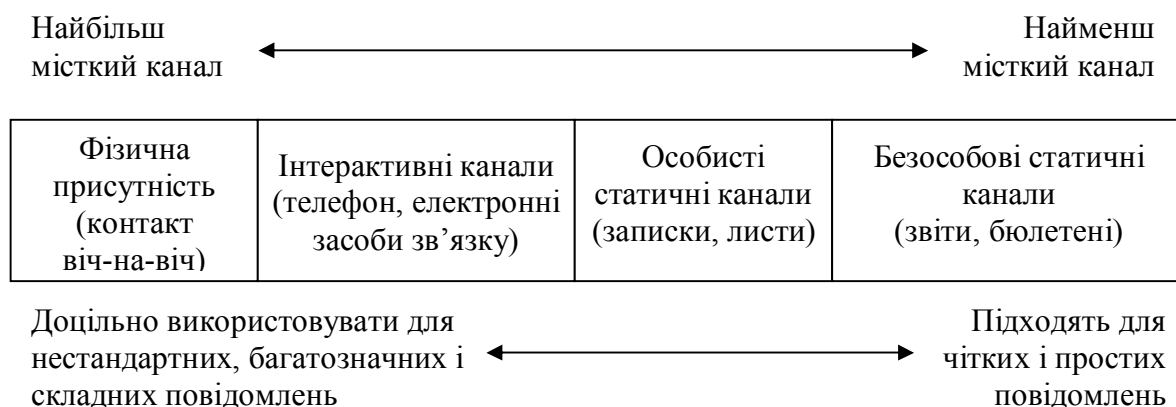


Рис. 4.5. Види каналів зв'язку залежно від їх пропускної спроможності

Як бачимо з рис. 4.5, фізична присутність (особисте спілкування) є найбільш ефективним каналом зв'язку, оскільки гарантує пряму взаємодію, передавання багатьох інформаційних сигналів, миттєвий зворотний зв'язок і особистий підхід до кожного співрозмовника. Сьогодні переважна більшість керівників надає перевагу особистому спілкуванню, оскільки обмін думками відбувається не лише на вербальному, але й на емоційному і підсвідомому рівнях, що сприяє більш глибокому і точному осмисленню ситуації. Натомість, інтерактивні канали зв'язку, які передбачають спілкування по телефону, або за допомогою електронних засобів зв'язку, використовуються лише тоді, коли є необхідність швидкого обміну інформацією, однак у даному випадку буде відсутній «ефект присутності», характерний для попереднього виду каналів зв'язку. Менш популярними у діловому середовищі є особисті статичні канали зв'язку, тобто письмові повідомлення, які можуть мати особистісну спрямованість, однак швидкий зворотний зв'язок при цьому досить ускладнений. Знеособлені статичні канали зв'язку (різноманітні звіти і бюлетені) мають найменшу пропускну спроможність і не забезпечують зворотного зв'язку між учасниками комунікаційного процесу.

Загалом, вибір каналу зв'язку залежить від того, яким є повідомлення. Звичайні повідомлення містять чимало різних даних, або просто закріплюють у письмовій формі те, про що вже існує усна домовленість. Такі повідомлення можна передавати через менш місткі канали зв'язку. Письмові комунікації доцільні й тоді, коли інформація є офіційною, або коли учасники комунікації знаходяться на значній відстані один від одного. Нестандартні повідомлення, як правило, є неоднозначними і можуть бути неправильно сприйняті. Часто їх передають за форс-мажорних обставин, тому слід обирати найбільш місткі канали зв'язку.

Третій етап комунікації – це безпосереднє передавання повідомлення. При цьому відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї чи сукупності ідей) одержувачеві. Мова йде про фізичне передавання повідомлення, яке більшість людей помилково сприймає за сам

процес комунікації. У той же час передавання повідомлення є лише одним із важливих етапів процесу комунікації, через які необхідно пройти, щоб ознайомити іншу людину з певною ідеєю. Після завершення передавання повідомлення відправник має переконатися, що повідомлення було одержане адресатом. Якщо при цьому результат негативний, необхідно з'ясувати причини даної ситуації і спробувати повторно передати повідомлення.

Четвертий етап – це декодування (інтерпретація) повідомлення, тобто перетворення символів відправника на думки одержувача повідомлення. Якщо символи, обрані відправником, мають те ж саме значення, що і для одержувача, останній буде знати, що саме мав на увазі відправник, коли була сформульована його ідея. Однак через низку причин одержувач може надавати повідомленню зовсім іншого змісту. Це пояснюється тим, що на етапі декодування інформації виникають перешкоди (рис. 4.6), обумовлені сприйняттям, які також змінюють початковий вигляд повідомлення.

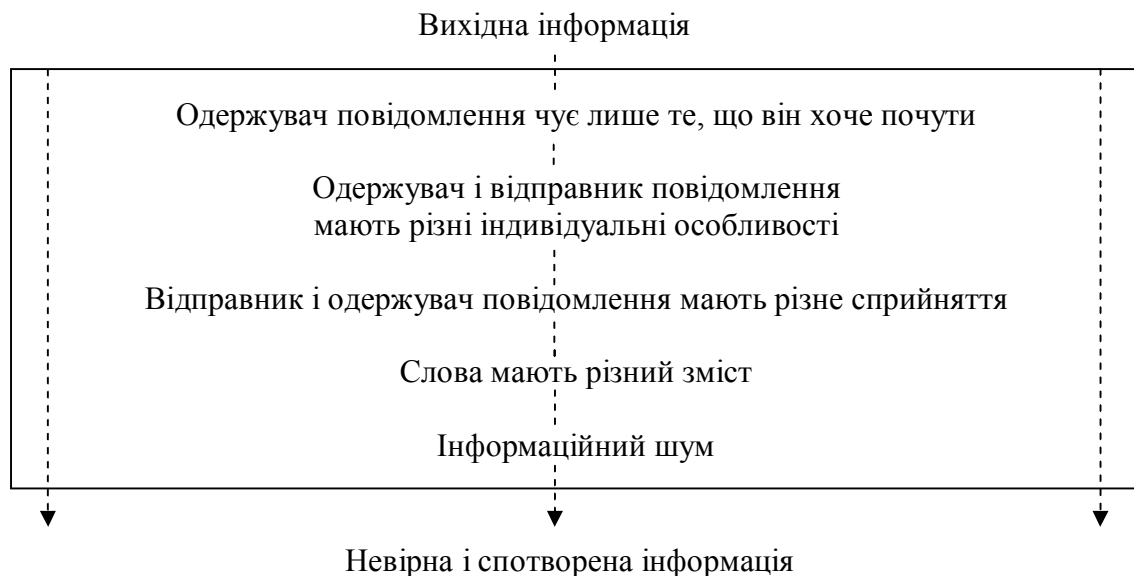


Рис. 4.6. Перешкоди, які виникають на шляху комунікацій

За даними рис. 4.6 можемо стверджувати, що одна з таких перешкод виникає через конфлікт між сферами компетенції відправника і одержувача повідомлення. Це означає, що люди можуть інтерпретувати одну і ту саму інформацію по-різному, залежно від накопиченого життєвого досвіду.

Якщо реакція на повідомлення непотрібна, процес комунікації на цьому етапі може завершитися.

І навпаки, точність розуміння одержувачем змісту повідомлення стане очевидною лише тоді, коли відбудеться зміна комунікативних ролей учасників процесу комунікації, тобто одержувач перетвориться на відправника повідомлення, і своїми висловлюваннями дасть знати про те, як він зрозумів зміст одержаного повідомлення. Фактично на даному етапі проявляється сутність ще одного важливого елементу процесу комунікації – так званого «зворотного зв'язку».

За допомогою зворотного зв'язку ми бачимо себе очима інших людей. Способи організації зворотного зв'язку залежать від індивідуальних особливостей особистості, її здатності сприймати оточуючих (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Характеристика стилів комунікації особистості у діловому середовищі

Стилі комунікації	Сильні сторони	Слабкі сторони	Особливості організації зворотного зв'язку
«Дирижерський»	Прямий, практичний, рішучий, впевнений, орієнтований на результат	Кидає виклик іншим, незалежний, деспотичний, байдужий до проблем інших людей	Зворотний зв'язок є швидким. Спілкування обмежене певною проблемою
«Натхненний»	Комунікабельний, дружелюбний, відкритий, схильний залучати інших до виконання важливих завдань	Досить чутливий, однак неуважний до деталей, завжди суб'єктивний під час прийняття важливих рішень	Організація зворотного зв'язку відбувається у діалоговому режимі. Спілкування є багатослівним
«Дружелюбний»	Підтримує інших, терплячий, спокійний, відкритий для інших, здатний їх почути	Пасивний, уникає обговорення дискусійних питань, інертний, нерішучий, схильний стримувати справжні почуття	Зворотний зв'язок є чітким, без жодних ультиматумів. Спілкування відбувається віч-на-віч
«Аналітичний»	Добре підготовлений, дипломатичний, обережний, орієнтований на найдрібніші деталі	Критичний, негнучкий, замкнутий, надто обережний, ставить перед собою високі стандарти	Зворотний зв'язок є об'єктивним, його організація здійснюється з урахуванням часу, необхідного для адаптації до змін

За даними табл. 4.2 можемо стверджувати, що процес зворотного зв'язку має бути заздалегідь спланованим і ретельно продуманим. Позитивний результат багато в чому буде залежати від вибору місця, де буде здійснюватися процес комунікації, а також від того, що і як людина буде говорити своїм співрозмовникам (опонентам).

Зворотний зв'язок дозволяє покращити обмін інформацією, дозволяючи усім учасникам процесу комунікації зменшувати силу впливу інформаційного «шуму». Це поняття використовують для позначення будь-якого втручання до процесу комунікації, яке деформує зміст повідомлення.

Виникнення інформаційного шуму може бути обумовлене низкою причин, найважливішими серед яких є наступні:

мовний бар'єр – використання під час обміну інформацією мови, яка незрозуміла одержувачеві повідомлення. Це можуть бути складні наукові терміни, слова іншомовного походження, жаргонізми тощо;

географічна відстань між учасниками комунікаційного процесу – означає, що передавання повідомлення на далекі відстані може здійснюватися за допомогою електронних засобів зв'язку, що забезпечують швидкий обмін інформацією, однак це не може повністю замінити особистого спілкування, для якого характерними є важливі відтінки живої мови (вираз обличчя співрозмовника, жести, інтонація голосу тощо);

вплив іншої роботи – означає, що у багатьох організаціях інформаційна робота, яка передбачає складання звітів, аналітичних записок та інших документів, вважається канцелярською, а тому її важливість недооцінюють і часто відсувають на другий план. Відтак, працівники докладають значних зусиль для вирішення конкретних ситуацій, які потребують негайного втручання, а необхідність складання звітів про виконану роботу викликає у них почуття невдоволення, оскільки «паперова» робота розцінюється як така, що лише відволікає від реальних справ.

Перелік типових проблем ефективного функціонування системи внутрішніх комунікацій в організації відображено в табл. 4.3.

Типові проблеми внутрішньої комунікації в організаціях

Проблеми комунікацій	Характеристика
Проблеми «когнітивного дисонансу»	Ситуація, коли людина отримує з різних джерел, які мають майже однаковий статус, суперечливі судження про один і той самий предмет. Як правило, така ситуація викликає у людини негативні емоції, оскільки вона не може визначитися з тим, кому слід довіряти, і змушена для позбавлення від цієї неприємної ситуації дисонансу шукати додаткову інформацію.
Зростаючий обсяг інформації і дефіцит часу на її розгляд	Кожний працівник знаходиться в інформаційному потоці високої щільності, у якому конкуруючі повідомлення відіграють роль інформаційного «шуму», тобто ускладнюють процес сприйняття інформації, накладаючись на неї таким чином, ніби один текст звучить одночасно з іншим, відтак, вони обидва не сприймаються слухачами.
Обмежена інформаційна місткість сприйняття	Окрім об'єктивно існуючого дефіциту часу на розгляд інформації, у людини ще є і така суб'єктивна властивість, як обмеженість внутрішньої місткості сприйняття чи іншими словами обмеженість короткочасної пам'яті. Місткість сприйняття обмежена так званим «магічним числом Мюллера», тобто 7 ± 2 одиниці. Це означає, що для того, щоб інформаційний матеріал був засвоєним, він має складатися з загальної кількості окремих повідомлень від 5 до 9 одиниць.
Невідповідність між офіційною інформацією та інформацією, яка насправді відома працівникові	Така невідповідність може спостерігатися у випадку виявлення невідповідності між офіційною позицією підприємства і реальною інформацією, якою працівник володіє за фактом роботи на даному підприємстві. У випадку виявлення такої невідповідності довіра до керівництва організації зникає.

З метою зниження негативного впливу всіх цих проблем виникає об'єктивна необхідність здійснення постійного регулювання інформаційних потоків в організації, здійснення контролю за процесами обміну інформацією та основними інформаційними каналами, що використовуються, створення додаткових каналів зв'язку для виключення спотворення інформації.

Загалом, підвищення ефективності комунікативного процесу в організації має здійснюватися з урахуванням таких вимог: в організації слід забезпечити належне управління інформаційними потоками, тобто чітко визначити потреби в інформації на всіх рівнях управління і організувати потоки інформації у відповідності з цими потребами; при передаванні будь-яких повідомлень доцільно використовувати декілька каналів зв'язку

одночасно; особливу увагу слід приділяти процесам обміну інформацією (зустрічам із підлеглими, обговоренню майбутніх змін в організації, вивченню звітів за результатами контролю); необхідно забезпечити нормальне функціонування системи зворотного зв'язку в організації (опитування працівників, система збору пропозицій від працівників).

Таким чином, ефективна комунікація – це комунікація, при якій відправник повідомлення використовує адекватні засоби кодування і передавання своєї ідеї, а одержувач демонструє розуміння ідеї, зберігаючи при цьому комунікативну рівновагу. Комунікація, спрямована на вирішення безпосередніх завдань, має бути організована з урахуванням минулого досвіду і відповідати довгостроковим інтересам і цілям організації.

ГЛОСАРІЙ

Джерело (відправник) повідомлення – це особа, яка генерує інформацію для комунікації, перетворює її на повідомлення і передає його іншій особі або групі осіб.

Зворотний зв'язок – це інформація, яку одержує відправник повідомлення про те, наскільки правильно було інтерпретовано надіслане ним повідомлення.

Канал зв'язку – це засіб, за допомогою якого передається інформація.

Кодування – це процес перетворення концепції комунікації на повідомлення за допомогою слів, інтонації голосу, рисунків, жестів, виразу обличчя тощо.

Комунікативний процес – це процес обміну інформацією, створення повідомлення, його передавання і сприйняття.

Одержувач повідомлення – це особа або група осіб, якій призначено повідомлення.

◆ ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає сутність комунікативного процесу? Які основні

елементи представлені у цьому процесі?

2. Які вимоги висуваються до відправника і одержувача повідомлення?
3. Яким чином відбувається кодування і декодування інформації у процесі комунікації?
4. Яким є значення зворотного зв'язку у процесі комунікації?
5. Які шуми і перешкоди зустрічаються при передаванні інформації у рамках відповідних комунікативних технологій? Яким чином їх можна уникнути?
6. Якими є особливості управління комунікаціями в комунікативному менеджменті?

☑ ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. *Парадигма – це:*
 - а) геометрична конструкція;
 - б) наукова теорія, втілена у певній історичній системі понять;
 - в) біологічна модель.
2. *Перетворення сигналу на форму, яка забезпечує його передавання по каналу комунікації – це:*
 - а) кодування;
 - б) процес зворотного зв'язку;
 - в) інтерпретація.
3. *Основою для умовного розподілу комунікації на безпосередню і опосередковану є:*
 - а) наявність суб'єктів комунікації;
 - б) умови взаємодії;
 - в) технічні засоби комунікації.
4. *Яким чином слід ставитися до накопичення інформації про певну проблему:*
 - а) надлишок інформації так само шкідливий, як і її дефіцит;
 - б) чим більше інформації, тим краще;

в) одержання максимуму інформації про проблему – це обов'язок керівника.

5. Модель, яка являє собою елементи процесу комунікації, містить у собі:

а) відправник, кодування, звернення, розшифрування, одержувач, реакція у відповідь, зворотний зв'язок;

б) фірма, реклама, посередники, пропаганда, споживачі, контактні аудиторії;

в) постановка завдань, визначення попиту, оцінка витрат, аналіз конкурентів, вибір методів установавання ціни.

6. Перетворення повідомлення на форму, що має зміст, називається:

а) інформація;

б) декодування;

в) конструювання.

7. Обмін інформацією між різними відділами організації для узгодження дій є видом комунікації:

а) горизонтальним;

б) вертикальним;

в) діагональним.

8. Здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми, зокрема, досягати взаєморозуміння, чіткого уявлення про ситуацію і предмет спілкування – це:

а) лідерські якості;

б) комунікативна компетентність;

в) поведінкові особливості.

9. Основна мета етапу «передавання інформації» під час комунікації полягає у тому, щоб:

а) чітко сформулювати ідею та ознайомити з нею іншу особу;

б) скласти текст повідомлення і обрати оптимальний канал зв'язку;

в) надіслати ділового листа з важливою інформацією.

10. Комунікація організації із зовнішнім середовищем називається:

- а) горизонтальною;
- б) вертикальною;
- в) зовнішньою.

✍ НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Прокоментуйте точку зору відомого канадського вченого Герберта Маршалла Маклюєна (1911 – 1980 рр.), згідно з якою «засіб і є повідомлення». Що є більш важливим – зміст повідомлення чи засіб передавання повідомлення? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 2. Прослухайте одну із теле/радіопередач, які наразі транслюються в прямому ефірі. Проаналізуйте, які чинники були перешкодою в комунікації журналіста і аудиторії. Яким чином здійснювався зворотний зв'язок? Наскільки ефективним був цей зв'язок?

Завдання 3. Прокоментуйте наступну ситуацію обміну інформацією і поясніть, чому надіслане повідомлення не досягло своєї мети.

«Коли перський цар Дарій I вторгся в Скіфію, він отримав від скіфів дивне повідомлення. На шматку шкіри була зображена миша, жаба, птах і сім стріл. Обміркувавши зміст повідомлення, Дарій I звернувся до своїх воїнів зі словами: «Скіфи повідомляють нам, що вони володіють цією землею (миша) і цими річками (жаба), однак вони хотіли б полетіти, як птахи, від нашої потужної армії. Вони готові здатися нам, оскільки бояться відчувати на собі нашу зброю (стріли)». У цю ж ніч скіфи напали на персів і розбили їх вщент. Через деякий час після битви Дарій I дізнався справжній зміст повідомлення: «Перси, якщо ви не можете перетворитися на птахів і відлетіти, якщо ви не можете стати польовими мишами і заховатися в землі і, якщо ви не встигнете перетворитися на жаб, щоб сховатися в болоті, ви будете атаковані нашими стрілами».

Завдання 4. Як відомо, до лінійних керівників належать керівники, які спрямовують, координують та стимулюють діяльність організації (директори, начальники департаментів). До функціональних менеджерів належать фахівці, які самостійно керують окремими функціональними службами (головні спеціалісти, начальники відділів, керівники секторів, груп тощо). Цільова установка в професійній діяльності керівників, як правило, буває різною. За допомогою даного тесту перевірте, яким керівником Ви є насправді. Дайте відповідь «так» або «ні» на наступні запитання.

1. Чи охоче Ви беретеся до управлінських завдань, які не мають типових схем вирішення?
2. Чи важко Вам було відмовитись від тих прийомів управління, якими Ви користувалися, обіймаючи нижчу посаду?
3. Після того, як Ви одержали нову високу посаду, чи довго ще були впевнені у тому, що не існує кращого підрозділу, ніж той, який Ви очолювали раніше?
4. Чи прагнете Ви сформувати універсальний стиль управління, прийнятний для більшості життєвих ситуацій?
5. Чи вмієте Ви безпомилково дати оцінку своїм підлеглим, кваліфікувавши їх як сильних чи слабких працівників?
6. Чи легко Вам вийти за межі особистих симпатій чи антипатій під час проведення кадрових змін у очолюваному Вами структурному підрозділі?
7. Чи вважаєте Ви, що універсального стилю управління не існує і потрібно вміти поєднувати різні стилі залежно від специфіки управлінських ситуацій?
8. Чи вважаєте Ви, що легше уникнути конфлікту з вищим керівництвом, ніж з підлеглими?
9. Чи бажаєте Ви зруйнувати стереотипи управління, які існують у підрозділі, який Ви очолюєте?
10. Чи завжди виявляється безпомилковим Ваше перше інтуїтивне

враження про якості людини як керівника?

11. Чи доводилося Вам виправдовувати невдачі в управлінні організацією певними несприятливими обставинами, які не залежать від Вас?

12. Чи завжди Ви відчуваєте, що для ефективної роботи Вам бракує часу?

13. Чи вважаєте Ви, що від регулярних розмов із підлеглими ефективність управління організацією суттєво підвищиться?

14. Чи надаєте Ви своїм підлеглим, яких Ви вважаєте сильними керівниками, більше повноважень та самостійності у вирішенні питань, ніж слабшим керівникам, незважаючи на те, що всі вони мають однакову посаду?

Використовуючи ключ, наведений у таблиці визначте загальну кількість набраних вами балів за відповідями тесту.

Ключ до тесту «Який я керівник?»

Варіант відповіді	Питання													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Так	1	0	0	0	2	1	1	0	1	1	0	0	0	2
Ні	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	0

Від 0 до 5 балів. За складом характеру Ви більшою мірою спеціаліст, ніж керівник, і якщо випаде нагода перейти на таку посаду, як, наприклад, провідний чи головний спеціаліст, не потрібно вагатися.

Від 6 до 10 балів. Не можна сказати, що Ви сильний лінійний керівник, але якщо у очолюваному Вами колективі справи йдуть непогано, не варто здійснювати жодних реорганізацій. Не потрібно також і переходити в інший колектив. Вам слід більше прислухатися до думки вищого керівництва і підлеглих, більше уваги приділяти кадровим питанням, прагнути створювати та зміцнювати традиції у колективі.

Від 11 до 15 балів. Ви належите до типу керівників-організаторів, оскільки вмієте сконцентрувати власні сили на вирішенні найважливіших проблем, серед яких – ефективний підбір і розподіл працівників, розробка та узгодження оптимального плану діяльності очолюваного Вами структурного

підрозділу. Ви вмієте не лише відокремлювати головне від другорядного, але й вирішувати принципово важливі проблеми, незважаючи на конфлікти, які можуть виникнути при цьому. Вам можна дати єдину пораду: приділяйте більше часу поточним справам.

Від 16 до 20 балів. Ви можете вивести із кризи будь-який підрозділ, але Вам швидко набридає «плисти за течією». Вам необхідні постійні зміни, Ви орієнтовані на ділову кар'єру. Маючи необхідні управлінські здібності, не завжди успішно адаптуєтесь до тих чи інших ситуацій, оскільки Вам заважає надмірна категоричність в оцінках та висновках, а також надмірна різкість у відносинах із вищим керівництвом організації, у якій Ви працюєте.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Основні причини неефективних комунікацій в організації.
2. Необхідність використання зворотного зв'язку в комунікаціях.
3. Вплив комунікацій на прийняття управлінських рішень.
4. Порівняльна характеристика основних засобів зв'язку, які можуть використовуватися у процесі комунікації.

ЛІТЕРАТУРА

2; 5; 10; 11; 18; 24; 27; 29; 30; 34; 36; 41; 43.

ТЕМА 5

ІНФОРМАЦІЯ ЯК ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ КОМУНІКАЦІЇ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

ПЛАН

5.1. Сутність інформації та її роль у бізнес-середовищі.

5.2. Види інформації та джерела її отримання на підприємстві.

5.3. Необхідність забезпечення інформаційної безпеки підприємства.

↔ Ключові терміни і поняття ↔

Бізнес-середовище. Вторинна інформація. Захист інформації. Інформаційна безпека підприємства. Інформація. Комерційна таємниця. Несанціонований доступ до інформації. Первинна інформація.

5.1. Сутність інформації та її роль у бізнес-середовищі

Сьогодні ми живемо у суспільстві, для якого характерним є постійне збільшення обсягу інформації, швидкості її передавання та отримання в масштабах усієї планети. Відтак, інформація є тим важливим ресурсом, що визначає розвиток кожної окремої людини як неповторної особистості, а значить, і розвиток суспільства в цілому. Принципово важливого значення інформація набуває у сучасному бізнес-середовищі, адже саме з її допомогою забезпечується ефективна взаємодія між суб'єктом і об'єктом управління.

Загалом, інформація є об'єктом вивчення багатьох наук, у кожній із яких це поняття конкретизується і наповнюється новим змістом. З позицій філософії вона являє собою відображення реального світу, а в інформатиці – використовується для позначення певного повідомлення, що знижує рівень невизначеності знань про стан предметів і явищ, і допомагає вирішити те чи інше завдання. Натомість, кібернетика, що розглядає основні закономірності процесів управління і зв'язку в організованих системах (машинах, живих

організмах і суспільстві), вивчає всі ці об'єкти з точки зору їх здатності сприймати і зберігати в «пам'яті» певну інформацію, здійснювати її переробку та передавання за допомогою відповідних каналів зв'язку і спрямовувати їх діяльність у визначеному напрямі. Відтак, інформація – це повідомлення, які визначають поведінку тих чи інших об'єктів.

З точки зору управлінської діяльності інформація являє собою сукупність відомостей про те, що відбувається у межах конкретної організації та в її зовнішньому середовищі. Володіння такою інформацією дозволяє керівникам різних рівнів управління добре орієнтуватися в різних складних ситуаціях та оперативно приймати управлінські рішення.

Для того, щоб інформація ефективно виконувала свою роль у процесі управління підприємством, вона має відповідати низці вимог, найважливішими серед яких є наступні (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Основні вимоги до інформації у сучасній системі управління

Вимоги до інформації	Характеристика
Точність	Означає, що інформація має об'єктивно відображати процес функціонування підприємства.
Періодичність надходження	Це означає, що інформація повинна надійти до користувача раніше, ніж змінилася ситуація, яку вона описує, інакше інформація просто втратить свою цінність.
Своєчасність (оперативність) надходження	Полягає в здатності інформації задовольнити потреби користувача в потрібний момент часу і до визначеного терміну, щоб забезпечити ухвалення оптимального управлінського рішення.
Достатність (повнота)	Означає, що кількість інформації повинна бути мінімальною, але достатньою для об'єктивної оцінки ситуації, вибору конкретної лінії поведінки й ухвалення рішення на певному рівні управління.
Важливість (корисність)	Полягає у тому, що інформація створює сприятливі умови для ухвалення управлінського рішення та отримання бажаного результату. Це означає, що в потоці інформаційних повідомлень не має міститися даних, які не потрібні для вирішення певних завдань чи взагалі для того чи іншого рівня управління.
Доступність інформації для розуміння	Забезпечується представленням інформації в найбільш зручній для розуміння формі.
Можливість порівняння	Означає, що інформація має бути такою, щоб її можна було порівняти з відомостями, які були одержані з інших джерел.
Готовність до використання	Полягає в тому, що інформація повинна бути представлена у такому вигляді, який не потребує її додаткової обробки і не ускладнює процес ухвалення управлінського рішення.

Для ефективного функціонування будь-якого сучасного підприємства особливо важливого значення набуває своєчасність надходження інформації. Як показує багаторічний досвід господарювання, часткова інформація, одержана своєчасно, є більш корисною для управління, ніж повна інформація, одержана із запізненням. Відтак, необхідно не лише володіти точною і своєчасною інформацією, але й вміти її аналізувати, робити на її основі правильні висновки і своєчасно здійснювати реалізацію відповідних заходів за результатами такого аналізу.

Поряд із цим вважаємо за доцільне зазначити, що вартість збору, обробки, зберігання і надання інформації у сучасному бізнес-середовищі стрімко зростають (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Крива очікуваної вартості інформації у бізнес-середовищі

Це означає, що відсутність інформації не дозволяє керівникам усіх рівнів управління приймати обґрунтовані управлінські рішення. Відтак, кожний суб'єкт господарювання має вирішити, наскільки рентабельним для нього є придбання певного виду інформації з урахуванням усіх витрат на її одержання. Усуваючи або знижуючи невизначеність, інформація одночасно задовольняє потреби управління бізнес-процесами, що здійснюються на

підприємстві, тому досить важливо визначити: загальну номенклатуру даних, що характеризують якісно та кількісно об'єкти управління, і знаходять своє відображення у системі конкретних показників діяльності підприємства; періодичність надходження даних, яка відображає загальну динаміку соціально-економічних процесів на даному суб'єкті господарювання; оперативність обробки даних із метою формування нової інформації; термін доведення прийнятих рішень до об'єктів управління.

Як підсумок, вважаємо за доцільне зазначити, що інформація є і предметом, і результатом будь-якого наукового дослідження. У сучасному бізнес-середовищі взаємозв'язок між керуючою і керованою системами управління та між окремими складовими цих систем забезпечується безпосередньо за допомогою інформації, яка нерозривно пов'язана з процесами комунікації.

5.2. Види інформації та джерела її отримання на підприємстві

Значення інформації для системи управління сучасних підприємств та організацій складно переоцінити, оскільки вона створюється в результаті управління, а управління є наслідком інформації. Водночас, без інформації взагалі не може здійснюватися управління жодним бізнес-процесом на підприємстві. Ефективність системи управління знаходиться в прямій залежності від обсягу інформації, її якості і цільового використання. З огляду на те, що кожне підприємство використовує в своїй діяльності значні обсяги інформації, виникає необхідність класифікації останньої.

Будь-яка класифікація завжди була і буде відносною, адже один і той самий об'єкт можна класифікувати за різними ознаками і критеріями. Ця теза є виправданою і для класифікації основних видів інформації, яка може використовуватися в абсолютно різних умовах, різними користувачами і для різних цілей.

Розглянемо одну із найбільш розповсюджених класифікацій інформації, що циркулює на підприємстві (табл. 5.2).

Класифікація і характеристика різних видів інформації

Ознаки класифікації	Види інформації	Характеристика
Повнота охоплення явища	Повна	Всебічно та повною мірою розкриває сутність явища.
	Часткова	Відображає лише певний аспект явища, не даючи йому цілісної характеристики.
	Надлишкова	Містить дані, що є зайвими і непотрібними для використання у конкретній ситуації.
Період дії	Разова	Використовується лише один раз у певній специфічній ситуації.
	Періодична	Застосовується та формується систематично, залежно від потреб.
	Довгострокова	Використовується протягом тривалого періоду часу.
Зміст	Планово-економічна	Містить дані про заплановані обсяги виробництва, реалізації і ціни, а також про собівартість, структуру витрат та інші важливі показники.
	Фінансова	Відображає рух грошових коштів на підприємстві, залучення інвестицій, структуру видатків, платоспроможність, фінансову стійкість.
	Облікова	Містить дані податкового та управлінського обліку щодо діяльності організації
	Бухгалтерська	Охоплює дані, що використовуються при здійсненні бухгалтерського обліку.
	Технологічна	Розкриває зміст технології здійснення основних і додаткових виробничо-господарських операцій.
	Довідкова	Містить загальнодоступні дані, використання яких полегшує здійснення усіх видів діяльності.
	Адміністративна	Відображає дані про права, обов'язки, відповідальність, правила та процедури в організації.
Рівень доступності	Достовірна	Об'єктивно характеризує певний об'єкт чи явище.
	Недостовірна	Має сумнівне походження, суб'єктивне забарвлення та потребує ретельної перевірки.

Згідно зі ст. 10 чинного Закону України «Про інформацію» № 2657-ХІІ від 02.10.1992 року, необхідно розрізняти такі види інформації залежно від її змісту:

інформація про фізичну особу (персональні дані) – відомості чи сукупність відомостей про фізичну особу, яка ідентифікована або може бути конкретно ідентифікована;

інформація довідково-енциклопедичного характеру – систематизовані, документовані, публічно оголошені або іншим чином поширені відомості про суспільне, державне життя та навколишнє природне середовище;

інформація про стан довкілля (екологічна інформація) – відомості та/або дані про: стан складових довкілля та його компоненти, включаючи генетично модифіковані організми, та взаємодію між цими складовими; фактори, що впливають, або можуть впливати на складові довкілля (речовини, енергія, шум і випромінювання, а також діяльність або заходи, включаючи адміністративні, угоди в галузі навколишнього природного середовища, політику, законодавство, плани і програми; стан здоров'я та безпеки людей, умови життя людей, стан об'єктів культури і споруд тією мірою, якою на них впливає або може вплинути стан складових довкілля;

інформація про товар (роботу, послугу) – відомості та/або дані, які розкривають кількісні, якісні та інші характеристики товару (роботи, послуги);

науково-технічна інформація – будь-які відомості та/або дані про вітчизняні та зарубіжні досягнення науки, техніки і виробництва, одержані в ході науково-дослідної, дослідно-конструкторської, проектно-технологічної, виробничої та громадської діяльності, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді;

податкова інформація – сукупність відомостей і даних, що створені або отримані суб'єктами інформаційних відносин у процесі поточної діяльності і необхідні для реалізації покладених на контролюючі органи завдань і функцій у порядку, встановленому Податковим кодексом України;

правова інформація – будь-які відомості про право, його систему, джерела, реалізацію, юридичні факти, правовідносини, правопорядок, правопорушення і боротьбу з ними та їх профілактику;

статистична інформація – документована інформація, що дає кількісну характеристику масових явищ та процесів, які відбуваються в економічній, соціальній, культурній та інших сферах життя суспільства;

соціологічна інформація – будь-які документовані відомості про ставлення до окремих осіб, подій, явищ, процесів, фактів тощо.

Отже, інформація дозволяє впорядковувати господарські процеси та

узгоджувати їх із зовнішнім середовищем та внутрішніми потребами підприємства. Усуваючи або знижуючи невизначеність, інформація визначає стратегію підприємства і способи досягнення поставлених цілей.

5.3. Необхідність забезпечення інформаційної безпеки підприємства

Стрімкий розвиток науково-технічного зробив підприємства залежними від інформаційних систем, а тому досить вразливими до атак хакерів, комп'ютерних вірусів і людського фактора. З огляду на це, власники бізнесу вже не можуть відчувати себе в повній безпеці.

Інформаційна безпека – це захищеність інформації і підприємства в цілому від навмисних чи випадкових дій, які призводять до завдання шкоди її власникам чи користувачам. Забезпечення інформаційної безпеки має бути спрямоване, насамперед, на попередження ризиків, а не на ліквідацію їх наслідків. Саме прийняття запобіжних заходів із забезпечення конфіденційності, цілісності, а також доступності інформації є найбільш правильним підходом у створенні системи інформаційної безпеки. Будь-який витік інформації може призвести до серйозних проблем для підприємства, починаючи зі значних фінансових збитків, і закінчуючи повною його ліквідацією як суб'єкта господарювання.

Безумовно, проблема несанкціонованого витоку інформації виникла не сьогодні, адже промисловий шпіонаж і переманювання кваліфікованих фахівців існували ще до епохи комп'ютеризації. Однак саме з появою персональних комп'ютерів та широкого доступу до мережі інтернет виникли нові прийоми незаконного отримання інформації. Якщо раніше для цього необхідно було викрасти і винести з підприємства значну кількість паперових документів, то сьогодні великі обсяги цінної інформації можна записати на будь-який USB-носій, надіслати через мережу Інтернет, використовуючи для цього спеціально створені для такої мети руткіти, трояни, бекдори, кейлогери і ботнети, або навіть повністю знищити за допомогою комп'ютерних вірусів, яких сьогодні існує чимало. Найчастіше на

підприємствах відбувається витік даних, відображених у документах фінансового характеру, масово втрачають вони і важливі технологічні та конструкторські розробки, а також логіни і паролі доступу до стратегічно важливих видів інформації. Однак серйозної шкоди може заподіяти і витік персональних даних працівників. Особливо актуальною ця проблема є для зарубіжних країн, де судові позови через окремі випадки втрати інформації нерідко призводять до значних штрафів, після сплати яких компанії зазнають серйозних збитків. Інколи витік інформації завдає шкоди підприємству навіть через декілька місяців чи років після того, як це відбулося, потрапивши до рук конкурентів, чи представників засобів масової інформації.

З огляду на це, захист інформації на будь-якому підприємстві має бути комплексним. Не варто розподіляти інформацію на важливу і менш важливу. Все, що стосується діяльності підприємства і не призначене для відкритого доступу, має бути добре захищеним від будь-яких загроз: антропогенних, техногенних чи стихійних.

Загрози інформаційній безпеці підприємства, як правило, виникають через низку причин (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Причини виникнення загрози інформаційній безпеці підприємства

Причини виникнення загроз	Характеристика
1	2
Неуважність і байдуже ставлення працівників до посадових обов'язків	Загрозу інформаційній безпеці підприємства, як це не дивно звучить, можуть створювати навіть лояльні працівники через власну необізнаність чи байдужість. Завжди існує ймовірність того, що хто-небудь із працівників випадково відкриє фішинговий лист і запустить вірус із особистого ноутбука на сервер підприємства, або зробить копію важливого документа з конфіденційною інформацією на власний планшет, телефон чи USB-носій, для подальшої роботи з ним у відрядженні, або випадково надішле електронну копію важливого документа іншому адресату. У такому випадку інформація може стати дійсно легкою здобиччю для зацікавлених сторін.
Використання піратського програмного забезпечення	Інколи керівники підприємств прагнуть заощадити певні кошти на придбанні ліцензійного програмного забезпечення, однак використання неліцензійних програм не може захистити користувачів від несанкціонованого витоку інформації.

1	2
DDoS-атаки або «розподілена відмова від обслуговування»	Це потік помилкових запитів від сотень тисяч географічно розташованих хостів, які блокують обраний ресурс за допомогою одного із двох способів. Перший із них – це пряма атака на канал зв'язку, який повністю блокується великою кількістю непотрібних даних, а другий – передбачає здійснення атаки безпосередньо на сервер ресурсу. Недоступність чи погіршення якості роботи публічних веб-сервісів в результаті подібних атак може тривати досить довго, від декількох годин, до декількох днів. Як правило, DDoS-атаки використовуються в ході конкурентної боротьби чи для відвернення уваги системних адміністраторів від таких протиправних дій, як викрадення грошових коштів з рахунків компанії.
Віруси	Однією із найбільш небезпечних на сьогоднішній день загроз інформаційній безпеці можуть стати комп'ютерні віруси. Це підтверджується багатомільйонними збитками, яких зазнають компанії по всьому світу в результаті вірусних атак. На думку експертів, це можна пояснити появою нових каналів виникнення вірусів. На першому місці, як і раніше, залишається електронна пошта користувачів, але як показує практика, віруси здатні проникати і через різноманітні месенджери (програми обміну повідомленнями). За останні декілька років суттєво збільшилася і кількість об'єктів для можливих вірусних атак. Якщо раніше таких атак зазнавали переважно сервери стандартних web-служб, то сьогодні віруси здатні впливати і на міжмережеві екрани, комутатори, мобільні пристрої, маршрутизатори тощо. Останнім часом особливо активними стали «віруси-шифрувальники». Навесні і влітку 2017 року мільйони користувачів у всьому світі постраждали від атак вірусів WannaCry, Petya, Misha. Епідемії показали, що жертвою вірусної атаки можна стати, навіть якщо не відкривати сумнівні листи.
Загрози з боку власників бізнесу	Саме легальні користувачі – це одна з основних причин витоку інформації в компаніях. Такі витoki фахівців називають інсайдерськими, а всіх інсайдерів поділяють на декілька груп: «порушники» – середня ланка і топ-менеджери, які дозволяють собі невеликі порушення інформаційної безпеки, коли грають в комп'ютерні ігри, здійснюють онлайн-покупки з робочих комп'ютерів, користуються особистою поштою; «зловмисники» – найчастіше інсайдерами стають топ-менеджери, які мають доступ до важливої інформації і зловживають своїми привілеями. Вони самостійно встановлюють сторонні додатки, можуть надсилати файли з важливою інформацією зацікавленим особам; «кроти» – працівники, які навмисно викрадають важливу інформацію за матеріальну винагороду від компанії-конкурента; працівники, звільнені з підприємства, і ображені на його керівників – забирають з собою всю інформацію, до якої вони мали доступ. Як правило, викрадена інформація використовується ними на новому робочому місці.

Серед основних засобів інформаційного захисту підприємства можна виділити наступні (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Сучасні засоби захисту інформації в бізнес-середовищі

Засоби захисту інформації	Характеристика
Фізичні засоби захисту інформації	До них належать обмеження чи повна заборона доступу сторонніх осіб на територію, пропускні пункти, оснащені спеціальними системами. Значного розповсюдження набувають НІD-карти для контролю доступу. Наприклад, при впровадженні цієї системи увійти до будь-якого важливого приміщення на підприємстві можуть лише ті особи, яким надано такий доступ згідно з протоколом.
Базові засоби захисту електронної інформації	До них належать численні антивірусні програми, а також системи фільтрації електронної пошти, які захищають користувачів від небажаної чи підозрілої кореспонденції. Корпоративні поштові ящики обов'язково мають бути обладнані такими системами. Крім того, необхідною є організація диференційованого доступу до інформації і систематична зміна паролів.
Анти-DDoS	Грамотний захист від DDoS-атак власними силами просто неможливий, тому розробники програмного забезпечення активно пропонують послугу анти-DDoS, здатну захистити від подібних атак. Як тільки в системі виявляється трафік незвичайного типу чи якості, активується система захисту, здатна виявляти і блокувати такий трафік. При цьому бізнес-трафік надходить без перешкод. Система здатна спрацьовувати необмежену кількість разів, до того часу, поки загроза не буде повністю знешкоджена.
Резервне копіювання даних	Це рішення, що передбачає зберігання важливої інформації не лише на конкретному комп'ютері, але й на інших пристроях: зовнішньому носії чи сервері. Останнім часом особливої актуальності набуває послуга віддаленого зберігання різноманітної інформації в «хмарному» середовищі. Саме таке копіювання даних дозволяє захистити підприємство у випадку виникнення надзвичайної ситуації. Створити резервну копію і відновити дані можна у будь-який час і в будь-якій географічній точці світу.
Створення плану аварійного відновлення даних	Це крайній спосіб захисту інформації після втрати даних. Якщо підприємство з певних причин не може отримати доступ до своїх інформаційних ресурсів, наявність такого плану допоможе скоротити термін на відновлення інформаційної системи і підготувати її до роботи. При ньому обов'язково має бути передбачена можливість введення аварійного режиму роботи на період будь-якого збою, а також всі дії які мають бути вжиті після відновлення даних. Сам процес відновлення інформації необхідно максимально чітко відпрацювати з урахуванням всіх змін системи.
Шифрування даних при передаванні в електронному форматі	Щоб забезпечити конфіденційність інформації при її передаванні в електронному форматі використовуються різні види шифрування. Шифрування дозволяє підтвердити справжність інформації, що передається, і захистити її при зберіганні на відкритих носіях, захистити програмне забезпечення та інші інформаційні ресурси підприємства від несанкціонованого використання.

Загалом, захист інформації має здійснюватися комплексно, відразу за декількома напрямками. Чим більше методів буде використано при цьому, тим меншою буде ймовірність виникнення загроз і витоку інформації, тим більш стійкою буде позиція суб'єкта господарювання на ринку.

ГЛОСАРІЙ

Бізнес-середовище – це сукупність політичних, економічних, соціальних і технологічних сил, які знаходяться поза зоною контролю і впливу бізнесу, і можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на нього.

Вторинна інформація – це сукупність даних, що існують на підприємстві, спеціалізовані видання державних установ, спеціалізовані комерційні та періодичні видання і книги, а також інформація, зібрана раніше для інших цілей. Така інформація має певні переваги: є відносно недорогою, швидко збирається, досить достовірна, дозволяє отримати більш комплексне уявлення про проблеми, що розглядаються. Поряд із цим вторинна інформація через свою неповноту не завжди підходить для цілей певного дослідження. Вона може бути застарілою, а методологія збирання даних – невідомою, тому інколи просто неможливо перевірити надійність інформації.

Захист інформації – це сукупність методів і засобів, що забезпечують цілісність, конфіденційність і доступність інформації за умов впливу на неї загроз природного або штучного характеру, реалізація яких може призвести до завдання шкоди власникам і користувачам інформації.

Інформаційна безпека підприємства – це стан захищеності систем обробки і зберігання даних, при якому забезпечено конфіденційність, доступність і цілісність інформації; це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення захищеності інформації від несанкціонованого доступу, використання, оприлюднення, руйнування, внесення змін, ознайомлення, перевірки, запису чи знищення.

Інформація – це відомості, які зменшують ступінь невизначеності нашого знання про конкретний об'єкт. В управлінській діяльності

інформацію слід розглядати як сукупність відомостей, повідомлень, матеріалів, даних, що визначають міру потенційних знань управлінського персоналу про процеси, події чи явища у їх взаємозв'язку і взаємообумовленості.

Комерційна таємниця – це відомості, що не є державною таємницею, пов'язані з виробництвом, технологією, управлінням, фінансовою та іншою діяльністю підприємства, розголошення яких може завдати шкоди інтересам цього підприємства.

Несанкціонований доступ до інформації – це доступ до інформації з порушенням посадових повноважень співробітника, доступ до закритої для публічного доступу інформації з боку осіб, які не мають дозволу на доступ до цієї інформації.

Первинна інформація – це інформація, яку збирають з метою прийняття конкретних рішень і досягнення відповідних цілей підприємства вперше. Водночас, необхідно враховувати, що на збирання первинних даних витрачається багато часу і для їх отримання потрібно залучати значні кошти.

◆ ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які існують підходи до визначення сутності поняття «інформація»?
2. У чому полягає відмінність між первинною і вторинною інформацією?
3. Які існують критерії відбору інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень?
4. Які відомості можуть становити комерційну таємницю підприємства?
5. Які канали витоку інформації на підприємстві Вам відомі?

☑ ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. *Технічні науки вивчають в комунікації:*

- а) змістовний аспект сигналів, що передаються;
- б) кількість користувачів технічного обладнання;

в) питання кількості інформації, швидкості та якості її передавання.

2. *Який вид перешкоди під час передавання інформації називається семантикою:*

- а) розуміння суб'єктами однієї і тієї самої інформації по-різному;
- б) спосіб використання слів і значення, що передається словами;
- в) передавання будь-яких символів, за винятком слів.

3. *Сукупність методів, форм і засобів управління підприємством для досягнення поставлених цілей – це:*

- а) модернізація;
- б) маркетинг;
- в) менеджмент.

4. *Власні інформаційні ресурси підприємства – це:*

- а) інформація, яка надходить від постачальників;
- б) інформація, що генерується всередині підприємства;
- в) інформація, яка надходить від споживачів.

5. *Старіння інформації – це:*

- а) властивість інформації втрачати з часом свою практичну цінність;
- б) відповідність одержаної інформації потребам користувачів;
- в) міра відповідності результатів пошуку інформації поставленим завданням.

6. *Схеми інформаційних потоків на підприємстві відображають:*

- а) розвиток системи його програмно-апаратного забезпечення;
- б) місця виникнення та використання інформації на підприємстві;
- в) маршрути руху інформації та її обсяги.

7. *Процес присвоєння певному суб'єкту унікального номеру, шифру чи коду з метою отримання доступу до інформації – це:*

- а) авторизація;
- б) аудит;
- в) ідентифікація.

8. *Захист інформації – це:*

а) процес збору, накопичення, обробки, зберігання, розподілу і пошуку інформації;

б) сукупність правил, які регламентують порядок та умови доступу суб'єкта до інформації і її носіїв;

в) діяльність з попередження витоку інформації, несанкціонованого і ненавмисного впливу на неї.

9. Як називають інформацію, достатню для вирішення поставленого завдання:

а) актуальною;

б) об'єктивною;

в) повною.

10. Інформація, зафіксована на матеріальному носії, з реквізитами, що дозволяють її ідентифікувати, називається:

а) достовірною;

б) конфіденційною;

в) документованою.

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Знайдіть у друкованих засобах масової інформації будь-які три офіційні документи. Уважно прочитайте їх і визначте найбільш типові мовленнєві звороти у кожному із них.

Завдання 2. У яких ділових ситуаціях можливе вживання наступних фразеологізмів: «махнути рукою»; «задавати тон»; «стиснути зуби»; «робити великі очі»; «нахмурити брови»; «поклавши руку на серце»; «ховати очі».

Завдання 4. Складіть конспект з питання «Хто і як повинен підписувати службовий документ на підприємстві?».

Завдання 3. Знайдіть правильні відповіді та поєднайте їх між собою.

1. Періодичне видання	1. Нормативне виробничо-практичне видання з комплексом норм, правил та вимог щодо об'єкта стандартизації, встановлених та затверджених у відповідності з чинним законодавством.
2. Стандарт	2. Довідкове видання прикладного характеру, побудоване за абеткою назв статей або в систематичному порядку.
3. Довідник	3. Періодичне газетне видання з постійною назвою, що виходить через певні проміжки часу, містить офіційні документи, оперативну інформацію і матеріали з актуальних громадсько-політичних, наукових, виробничих та інших питань, а також літературні твори, фотографії та рекламу.
4. Газета	4. Періодичне журнальне видання статей та матеріалів теоретичних досліджень, а також статей та матеріалів прикладного характеру, призначене переважно фахівцям певної галузі науки.
5. Науковий журнал	5. Видання, що виходить через певні проміжки часу, має заздалегідь визначену постійну щорічну кількість і назву нумерованих чи датованих, одно типово оформлених випусків, які не повторюються за змістом.

Завдання 5.

Проведіть контент-аналіз web-сайту будь-якого відомого в Україні підприємства за наступними показниками: адреса сайту у мережі Інтернет (легкість запам'ятовування, відповідність основному виду діяльності підприємства); зміст і загальний вигляд головної сторінки сайту; структура сайту (перелік його основних сторінок); загальна кількість контенту (змісту) сайту. Складіть перелік основних пропозицій щодо покращення змістовного наповнення web-сайту підприємства, яке було обрано Вами для дослідження.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Джерела інформації у бізнес-середовищі та принципи роботи з ними.
2. 3D-технології моделювання та візуалізації в бізнесі: перспективи застосування та актуальні рішення.
3. Використання «хмарних» технологій в бізнесі.
4. Способи захисту електронної пошти від спаму.
5. Електронний цифровий підпис.

ЛІТЕРАТУРА

2; 5; 24; 26; 27; 29; 32; 38.

ТЕМА 6

КОМУНІКАТИВНИЙ АСПЕКТ СПІЛКУВАННЯ

ПЛАН

6.1. Спілкування як важлива соціально-психологічна категорія.

6.2. Характеристика основних стилів спілкування.

6.3. Специфіка ділового спілкування.

↔ Ключові терміни і поняття ↔

Ділове спілкування. Культура спілкування. Міжособистісне спілкування. Спілкування. Стель спілкування.

6.1. Спілкування як важлива соціально-психологічна категорія

Проблеми спілкування завжди перебували у центрі уваги мислителів і вчених. Відомий французький письменник Антуан Марі Жан-Батист Роже де Сент-Екзюпері (1900 – 1944 рр.) свого часу зазначив, що єдина відома йому розкіш – це розкіш людського спілкування. І з цими словами не можна не погодитися, адже саме завдяки спілкуванню відбувається засвоєння історично сформованих етичних норм, цінностей, знань і способів діяльності, необхідних для успішного становлення кожної людини як особистості.

Сьогодні спілкування все частіше розглядають як взаємодію двох або більше осіб, спрямовану на об'єднання зусиль із метою налагодження взаємовідносин і досягнення певного результату. Однак насправді цей феномен являє собою багатогранний процес становлення і розвитку контактів між людьми, що передбачає не лише обмін інформацією та певну стратегію взаємодії між ними, але й сприйняття і розуміння один одного усіма суб'єктами спілкування.

З огляду на це, структуру категорії «спілкування» можна розглядати через призму трьох ключових аспектів (рис. 6.1): комунікативного, який передбачає здійснення обміну інформацією між співрозмовниками,

передавання і отримання знань, ідей, думок і почуттів; інтерактивного, що знаходить своє відображення у здійсненні обміну не лише знаннями та ідеями, але й діями; перцептивного, що являє собою процес сприйняття співрозмовниками один одного і встановлення взаєморозуміння між ними.

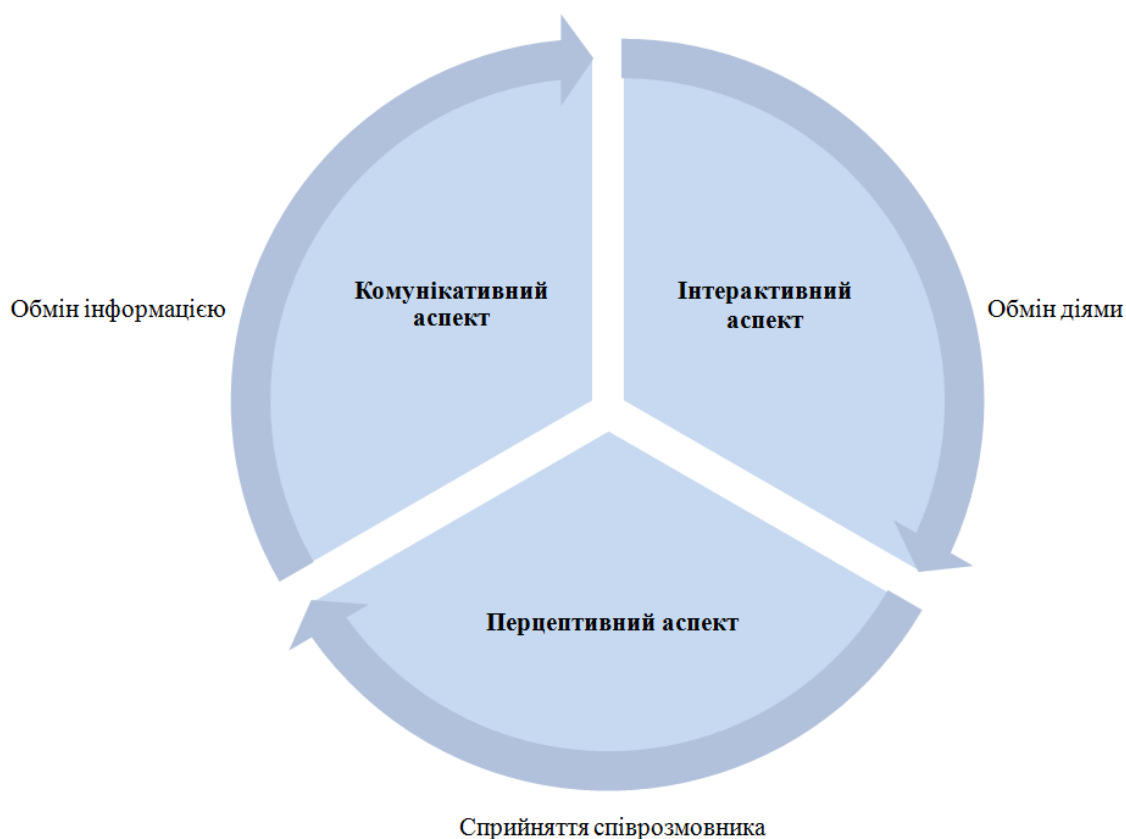


Рис. 6.1. Ключові аспекти міжособистісного спілкування

Виділяючи такі аспекти, науковці завжди наголошують на тому, що окремо, у чистому та ізольованому вигляді вони не існують, оскільки у реальному житті ми завжди маємо справу з процесом спілкування як єдиним цілим. Спілкування настільки пронизує всі сфери суспільного життя, що його відсутність неодмінно призводить до погіршення емоційного стану і самопочуття людини, негативно впливає на результати її діяльності. Знаменитий французький лікар і мандрівник Ален Бомбар (1924 – 2005 рр.) за допомогою проведеного ним експерименту в Атлантичному океані довів, що після корабельної аварії людина могла б протриматися у відкритому океані досить довго без їжі чи питної води, однак вона помирає вже на третю

добу через непереборний страх самотності.

Відтак, задовольняючи потребу у спілкуванні, ми можемо реалізувати решту соціальних потреб, найважливішими серед яких є наступні: потреба у домінуванні – прагнення впливати на інтереси, переконання, поведінку, хід думок іншої людини; потреба в покровительстві – проявляється через прагнення допомогти іншій людині і відчувати при цьому задоволення; потреба в престижі – прагнення отримати визнання власних здібностей з боку інших людей; потреба в безпеці – прагнення знайти співрозмовника (навіть серед незнайомих людей) з метою подолання страху і тривоги у певних життєвих ситуаціях; потреба у пізнанні – прагнення отримати нові знання у процесі спілкування з іншими людьми.

Сьогодні спілкування виконує різноманітні функції (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Основні функції міжособистісного спілкування

Функції спілкування	Характеристика функцій спілкування
Інформаційна	Безпосередньо пов'язана з обміном повідомленнями, думками та ідеями. Обмін повідомленнями з використанням різноманітних засобів комунікації являє собою процес комунікативної діяльності.
Контактна	Спрямована на встановлення і підтримання контакту як стану взаємної готовності співрозмовників до прийому і передавання повідомлень і підтримання взаємозв'язку.
Спонукальна	Передбачає стимулювання іншої людини до виконання певних дій. Сьогодні ця функція успішно реалізується як засіб маніпуляції свідомістю і діями людей, що яскраво простежується у всіх сферах суспільного життя, а також у сфері міжособистісних відносин.
Координаційна	Спрямована на узгодження дій у процесі організації спільної діяльності людей. Ефективність такої діяльності залежить від того, наскільки якісно реалізується ця функція.
Емотивна	Означає, що особливу цінність для кожної людини, як неповторної істоти, являє безпосереднє спілкування з іншими людьми, що дозволяє не лише проникнутися емоціями та переживаннями співрозмовників, але й через емоції краще зрозуміти себе.
Соціальна	Формує думки і світогляд людей, їхню реакцію на ті чи інші події. У процесі спілкування людина, як суспільна істота, може узгоджувати свої дії з діями інших людей, досягти виконання соціально значимих цілей, але і просто стати людиною.

В історії людської культури і ускладнення взаємозв'язків між людьми сформувалися різні види спілкування, досить важливими серед яких є вербальне і невербальне. Вербальне спілкування притаманне лише людині і здійснюється воно за допомогою мови. Натомість, невербальне спілкування здійснюється за допомогою сенсорних або тілесних контактів, тобто зорових, слухових та інших відчуттів, які ми отримуємо від інших осіб. При цьому слід враховувати, що більшість невербальних засобів спілкування у людини є вродженими і дозволяють їй досягати взаєморозуміння на поведінковому та емоційному рівнях не лише з людьми, але й з іншими живими істотами.

Сьогодні психологи виділяють декілька основних видів спілкування:

«контакт масок» – формальне спілкування, при якому відсутнє прагнення зрозуміти і врахувати особливості особистості співрозмовника. Натомість, використовуються звичні «маски» ввічливості, строгості чи байдужості, тобто відповідні вирази обличчя, жести, стандартні фрази, які дозволяють приховати справжнє ставлення людини до співрозмовника;

формально-рольове спілкування – зміст, і засоби спілкування регламентовані соціальними ролями партнерів по спілкуванню;

ділове спілкування – процес взаємозв'язку і взаємодії, у якому відбувається обмін діяльністю, інформацією і досвідом, що передбачає досягнення певного результату, вирішення конкретної проблеми чи реалізацію певної мети; при діловому спілкуванні враховуються особливості особистості, характеру, настрою співрозмовника, однак на першому місці знаходяться інтереси справи, а не особистість співрозмовника;

світське спілкування – сутність такого спілкування розкривається в його безпредметності, тобто люди говорять не те, що думають, а те, що потрібно говорити у тому чи іншому випадку;

духовне спілкування – неформальне спілкування між близькими людьми, під час якого можна говорити на будь-яку тему і не обов'язково вдаватися за допомогою до слів (людина може розуміти співрозмовника за виразом його обличчя, рухом, інтонацією голосу);

маніпулятивне спілкування – спрямоване на одержання вигоди від співрозмовника за допомогою таких прийомів, як похвала, залякування, «замилування очей», обман, навмисна демонстрація ознак доброти тощо;

імперативне спілкування – людина не приховує пріоритетності своїх цілей перед цілями співрозмовника, прагне встановити контроль за його поведінкою, використовуючи накази, вказівки, вимоги; такий вид спілкування є виправданим лише в екстремальних ситуаціях, якщо дії людини містять загрозу для її життя чи життя інших людей.

Широкий спектр існуючих видів спілкування можна умовно об'єднати у дві великі групи: формальне (рольове) спілкування, що визначається службовими і соціальними статусами людей, і неформальне (особистісне), що залежить від їх особистісних статусів і власних цілей.

Отже, спілкування властиве всім живим істотам, але на рівні людини воно стає усвідомленим. У процесі спілкування відбувається інтелектуальна та емоційно-чуттєва взаємодія індивідів, досягається певна злагодженість їхніх дій, що зумовлює формування спільних поглядів, взаєморозуміння і солідарності. Кожній людині притаманний свій власний стиль спілкування, який накладає характерний відбиток на її дії в будь-яких життєвих ситуаціях.

7.2. Характеристика основних стилів спілкування

Протягом життя людині доводиться постійно змінювати соціальні ролі, лінію поведінки та життєві погляди. Завдяки цьому вона досягає так званої «соціальної зрілості», яка виражається у тому, наскільки адекватно людина розуміє свою роль у суспільстві, яким є її ставлення до найважливіших суспільних інститутів (норм моралі і права, соціальних цінностей і законів), власної праці та основних обов'язків.

Безумовно, різні життєві ситуації диктують нам свої правила поведінки, тому кожний обирає для себе найбільш прийнятний стиль спілкування, який є не лише відображенням нашого світогляду, але й суттєво впливає на наше ставлення до інших людей, способи вирішення тих чи інших проблем та,

зрештою, на нашу особистість в цілому.

Сьогодні у науковій літературі умовно виділяють три основні стилі спілкування (рис. 6.2), кожний з яких має свої характерні особливості.

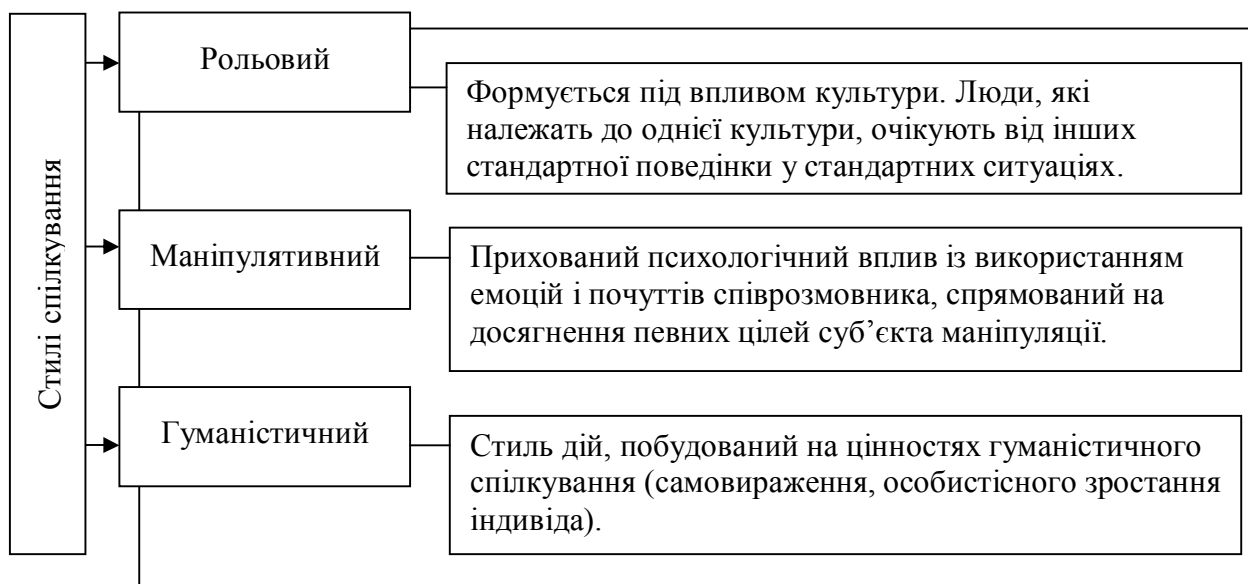


Рис. 6.2. Стилi спілкування та їхня характеристика

Рольовий стиль спілкування тісно пов'язаний із певними традиціями і нормами, що панують у суспільстві. Ми кожного дня вітаємося зі знайомими і незнайомими людьми, запитуємо їх, «Як справи?», дізнаємося, що «Все добре», обговорюємо з ними побутові проблеми, спорт і погоду. На перший погляд, ці міжособистісні контакти здаються малозмістовними, однак насправді таке спілкування є життєво необхідним, адже його цілковита відсутність означатиме соціальну ізоляцію людини. У рольовому спілкуванні особистісні особливості кожного із співрозмовників майже не враховуються, оскільки люди очікують один від одного лише прояву типової моделі поведінки, що відповідає певній соціально-статусній чи професійно-діловій ролі. Все це потребує від учасників процесу спілкування знання «правил гри», тому досить важливо, з одного боку, своєчасно розпізнати ситуацію спілкування, а з іншого – обрати правильну модель поведінки.

Маніпулятивний стиль спілкування передбачає здійснення впливу на співрозмовника прихованим шляхом з метою досягнення власних намірів.

При такому спілкуванні співрозмовник сприймається не як цілісна унікальна особистість, а як носій потрібних для маніпулятора властивостей і якостей. Відтак, людина, яка розглядає іншу, винятково як об'єкт свого впливу, фактично спілкується сама з собою, своїми цілями і завданнями, ігноруючи при цьому інтереси співрозмовника. Фактично це означає, що спілкування спрямоване винятково на отримання вигоди від іншої людини за допомогою різних прийомів (лестоців, залякування, «замилування очей», навмисної демонстрації доброти), які обираються залежно від індивідуальних особливостей особистості співрозмовника. У випадку, якщо обидва співрозмовники прагнуть змінити точку зору один одного, переможе той, хто виявиться кращим маніпулятором, тобто той, хто краще розуміє цілі іншої людини і на високому рівні володіє технікою спілкування.

Протистояння маніпулятивному впливу потребує уміння, по-перше, розпізнавати маніпулювання, і, по-друге, нейтралізувати його (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

Способи маніпулювання в міжособистісному спілкуванні та основні методи захисту від нього

Способи маніпулювання	Методи захисту від маніпулювання
1	2
Відгадавши бажання іншої людини, маніпулятор починає нав'язувати їй певну роль (незамінного працівника, людини, яку всі обожнюють тощо).	Слід відразу відмовитися від ролі, яку намагається нав'язати інша людина (наприклад, «На жаль, всі люди схильні перебільшувати»).
Маніпулятор починає робити іншу людину своїм другом. Він довго і довірливо розповідає про себе, після чого раптово звертається з певним проханням: «Я бачу, Ви мені так співчуваєте... дякую... сподіваюся, Ви не зможете відмовити мені у...»	Не варто проявляти дружньої участі у розмові з малознайомою людиною, краще взагалі не помічати її натяків.

1	2
Маніпулятор раптово стає доброзичливим по відношенню до іншої людини, він надзвичайно люб'язно розпитує співрозмовника про особисті справи чи проблеми, які існують, а згодом звертається із проханням, від якого складно відмовитися після такої відвертої розмови.	Не слід бути надто відвертим із людиною, яку Ви не вважаєте своїм другом.
Маніпулятор пропонує іншій людині «дружити проти спільного ворога». Спочатку людині повідомляють про те, як погано про неї висловлювався хто-небудь із оточуючих, а далі у неї виникає стійке почуття неприязні до цих людей, що, зрештою, спонукає до здійснення певних дій, що є важливими для маніпулятора.	Потрібно задуматися, чому раптово ця людина почала відкривати Вам очі на те, що відбувається.
Маніпулятор намагається зробити іншу людину соратником у спільній справі.	Слід задуматися над тим, чи дійсно ця справа Вам потрібна.
Маніпулятор не прямо висловлює своє прохання, а вдається до «туманних натяків».	Необхідно відразу задавати іншій людині конкретне питання: «Що саме Ви маєте на увазі?»
Маніпулятор із чарівною посмішкою знову і знову повторює своє прохання, виконати яке людина не має змоги, або не бажає.	Кожного разу у відповідь на таке прохання слід повторювати: «Був би радий Вам допомогти, але нічого не можу зробити».

Маніпулювання не завжди є негативним явищем, адже значна кількість завдань у діловому середовищі успішно вирішується завдяки використанню способів маніпулятивного впливу на інших людей. Однак слід враховувати, що надмірне захоплення маніпулятивним стилем спілкування у діловій сфері, як правило, призводить до того, що людина переносить ці навички і в інші сфери взаємовідносин. Відтак, вона починає сприймати себе фрагментарно, слідує хибним цілям, поступово втрачаючи сенс власного життя.

На відміну від маніпулятивного, гуманістичний стиль спілкування дозволяє задовольнити потребу людини у розумінні, співпереживанні і

співчутті. Яскраві приклади гуманістичного спілкування відомі кожному з практики повсякденного життя, коли ми можемо говорити про ті чи інші життєві проблеми, і кожний розуміє нас, може щось порадити. Гуманістичне спілкування виникає лише при дотриманні низки важливих правил: повна довіра до намірів співрозмовника без оцінки його особистості (принцип довіри); сприйняття співрозмовника, як рівного, що має право на власні думки і рішення (принцип паритетності); спрямованість спілкування на загальні проблеми і невирішені питання (принцип «проблематизації»); звертання до співрозмовника від власного імені (без посилення на думку іншої людини), вираження своїх справжніх почуттів і бажань (принцип персоніфікованого спілкування).

Безумовно, всі існуючі стилі спілкування впливають на нашу поведінку у момент взаємодії з іншими людьми. Однак людина, яка володіє високою комунікативною компетентністю, здатна змінювати свій стиль спілкування, як і стиль одягу. Щоб взаємодія з іншими людьми у діловому середовищі була ефективною, варто обирати такий стиль спілкування, який допоможе завоювати авторитет і повагу серед оточуючих.

7.3. Специфіка ділового спілкування

Як і будь-який інший вид взаємодії між людьми, ділове спілкування має історичний характер і проявляється на різних рівнях соціальної системи і в різних формах. Сьогодні воно являє собою особливий вид спілкування, що реалізується у спільній професійно-предметній діяльності людей, а його зміст визначається взаємним психологічним впливом усіх учасників процесу спілкування і формально-рольовим принципом їх взаємодії.

Розуміння специфіки ділового спілкування (рис. 6.3) призводить до думки про те, що йому можна і потрібно навчатися, адже вміння правильно сприймати конкретного співрозмовника і аудиторію в цілому завжди допомагає знайти потрібні аргументи, а володіння ораторським мистецтвом – правильно їх викласти і легко вийти на бажаний рівень спілкування.

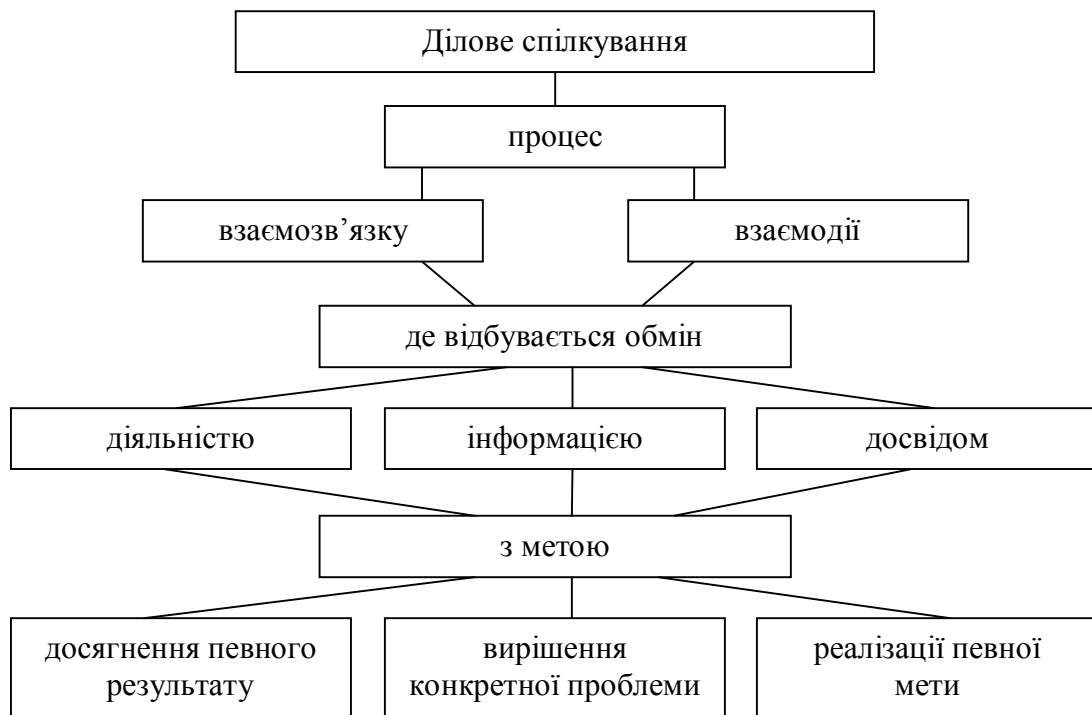


Рис. 6.3. Специфіка ділового спілкування

Під час такого спілкування необхідно застосовувати такі вміння, як:

вміння слухати – розмовляючи з будь-ким, дуже важливо об’єктивно зрозуміти і оцінити інформацію співрозмовника, хід його думок, для того, щоб бути в змозі повертати розмову в потрібне русло і швидше досягати згоди. Слухати потрібно уважно, не перебиваючи співрозмовника, схвально реагувати на його слова, уважно стежити за його жестами і мімікою;

вміння говорити так, щоб досягти результату – для цього потрібно добре знати тематику зустрічі, говорити жваво, уникати надмірної жестикуляції. Щоб переконати інших людей у чому-небудь, необхідно бути на всі 100 % впевненим у правильності своїх суджень, тому слід заздалегідь підготуватися до розмови;

вміння задавати питання – у процесі ділового спілкування запитань не уникнути і від того, які запитання будуть поставлені, залежить результат зустрічі, адже вони допомагають отримати максимум інформації, необхідної для прийняття рішення, дозволяють краще зрозуміти співрозмовника, показати свою зацікавленість у темі розмови і краще контролювати ситуацію;

вміння керувати емоціями – під час ділового спілкування потрібно виражати лише позитивні емоції і постійно стримувати прояв негативних.

Необхідно враховувати, що ділове спілкування умовно поділяється на: пряме (безпосередній контакт між співрозмовниками) і непряме (коли між учасниками процесу спілкування існує певна просторово-часова відстань). На відміну від непрямого, в якому беруть участь різні соціально-психологічні механізми, пряме ділове спілкування характеризується високим рівнем результативності та значною силою емоційного впливу на співрозмовників.

Серед основних особливостей ділового спілкування можна виділити, насамперед, наступні:

зміст ділового спілкування визначається предметом спілкування, тобто тим, чим безпосередньо зайняті учасники процесу спілкування. Це може бути виробництво певних товарів, інтелектуальних продуктів, створення послуг (інформаційних, юридичних, рекламних, освітніх, сервісних), обговорення певної проблеми (економічної, політичної, правової, наукової), складання бізнес-плану, розробка унікального проекту, обмін знаннями тощо;

ділове спілкування має функціонально-рольовий характер – означає, що всі його учасники виступають у офіційному статусі і діють строго у рамках своїх рольових установок, тобто дотримуються заздалегідь встановлених правил «гри», використовуючи при цьому професійну лексику;

ділове спілкування є регламентованим, тобто чітко підпорядковується встановленим обмеженням, які визначаються національними і культурними традиціями, професійними етичними нормами;

в об'єктивній реальності ділове спілкування існує не як відокремлений процес, а завжди включено до певної спільної соціально значимої предметної діяльності людей і є важливою формою організації цієї діяльності;

ділове спілкування завжди спрямоване на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками різних організацій.

Поряд із цими суттєвими ознаками діловому спілкуванню притаманні й інші особливості, які визначають його специфіку і відмінність від інших

видів спілкування. Однією із них є те, що ділове спілкування слугує засобом одержання і закріплення професійних навичок, знань і вмінь. Цьому сприяють різноманітні *форми ділового спілкування*: ділові бесіди, переговори, наради, дискусії, прес-конференції, презентації, ділове листування тощо. На їх основі здійснюється розвиток професійних якостей ділових партнерів і підвищення їх професійної компетентності.

У конкретних формах ділового спілкування слід розрізняти такі основні етапи спілкування, як:

встановлення контакту з учасниками спілкування – на даному етапі формується загальне враження про співрозмовника, яке може вирішальним чином вплинути на кінцеві результати процесу спілкування;

орієнтація в ситуації – важливий етап, під час якого необхідно зрозуміти цілі і мотиви поведінки усіх учасників процесу спілкування, їхні ключові установки і очікування, визначити стратегію і тактику ведення переговорів;

обговорення проблемного питання і прийняття рішення – це етап, безпосередньо пов'язаний із обґрунтуванням кожною зі сторін-учасниць процесу спілкування своєї принципової позиції;

вихід із контакту – етап, якому приділяється досить значна увага у діловому спілкуванні. Незалежно від його результатів співрозмовники мають продемонструвати своє бажання співпрацювати у перспективі.

Залежно від переважання мовленнєвих характеристик слід розрізняти основні типи комунікабельності: домінантний (людина прагне заволодіти ініціативою у мовленнєвій комунікації, різко висловлюється, здійснює психологічний тиск на співрозмовника); мобільний (людина не відчуває жодних проблем у мовленнєвій комунікації, легко вступає в розмову, гнучко змінює тему, говорить цікаво); твердий (людина довго уникає мовленнєвої комунікації, але з часом чітко висловлює свою позицію); інтровертний (людина не прагне брати участь у розмові, майже постійно мовчить, а присутність незнайомих осіб чи різкі висловлювання з боку інших учасників процесу спілкування взагалі можуть стримувати її від будь-яких

висловлювань). З огляду на це, вміння добре орієнтуватися в умовах спілкування передбачає вивчення типових рис поведінки кожного зі співрозмовників, основних властивостей їхнього характеру (рис. 6.4).



Рис. 6.4. Типи поведінки співрозмовників у процесі спілкування

На рис. 6.4 для позначення відповідного типу поведінку людини у діловому спілкуванні використовується певний порядковий номер, який співпадає із номером, наведеним у першій колонці табл. 6.3.

Таблиця 6.3

Характеристика найважливіших типів співрозмовників та правила взаємодії із ними

№ з/п	Типи співрозмовників	Характеристика	Правила успішної взаємодії зі співрозмовником
1	2	3	4
1	«Безглузда людина»	Така людина часто виходить за межі теми ділової розмови. У ході бесіди виявляє свою нетерплячість. Своєю точкою хору несвідомо провокує співрозмовників на те, щоб вони не погоджувалися з її аргументами і висновками.	Обговорити дискусійні моменти (якщо вони відомі) до початку бесіди. Завжди зберігати спокій. Слідкувати за тим, щоб (по можливості) при прийнятті рішень враховуватися пропозиції даного типу співрозмовника. Спілкуватися з ним під час перерви, щоб дізнатися про реальні причини його негативного ставлення до ситуації, що обговорюється.

Продовження таблиці 6.3

1	2	3	4
2	Позитивно налаштована людина	Приємна, доброзичлива, працелюбна людина, з якою можна спокійно вести бесіду і підводити її підсумки.	Разом з'ясувати і завершити вивчення важливих питань. Слідкувати за тим, щоб присутні також погоджувалися з його позитивною точкою зору. У складних випадках шукати підтримку у співрозмовників даного типу
3	«Всезнайко»	Людина переконана у тому, що вона знає все. Як правило, має власну точку зору стосовно питання, яке обговорюється, тому завжди прагне висловити її.	Посадити людину поряд із позитивно налаштованим співрозмовником, або поряд із собою. Час від часу нагадувати йому, що інші люди також хочуть висловити свою думку. Інколи задавати йому складні питання, на які він не одразу може дати відповідь.
4	«Балакун»	Часто і без будь-якої на те причини людина перериває хід бесіди, не звертаючи уваги на неефективно втрачений час.	Посадити його поряд із позитивно налаштованою людиною, або поруч із авторитетною особистістю. Щоб марно не витратити час, його слід своєчасно й тактовно зупинити, оскільки цікавих ідей він не запропонує.
5	«Боягуз»	Людина, яка уникає публічних виступів. Під час жвавої дискусії буде мовчати лише тому, що, невпевнена у власній компетентності.	Задавати йому нескладні інформативні питання. Допомогати йому формулювати думки. Жорстко припиняти будь-які спроби насміхатися з даної людини. Звертатися до нього так, «ніби всі хотіли б почути саме йому думку».
6	Неприступна людина	Такий співрозмовник замкнутий, відчуває себе не лише поза часом і простором, але й поза темою бесіди. Все здається йому не вартим уваги і зусиль.	Зацікавити його у обміні досвідом. Запитати його приблизно так: «Здається, ви не зовсім погоджуєтесь з цією точкою зору. Всім було б цікаво дізнатися, чому?» Під час перерви з'ясувати причини такої поведінки.
7	Незацікавлена людина	Тема бесіди взагалі не цікавить таку людину.	Задавати питання інформативного характеру. Прагнути з'ясувати, що саме цікавить таку людину.
8	Гордовита людина	Не дозволяє жодної критики на свою адресу. Поводить себе так, як людина, що має високу самооцінку.	Не можна допускати критику на адресу присутності або відсутніх осіб. Досить ефективним під час діалогу з такою людиною може бути метод «так – однак...».
9	«Чомучка»	Здається, така людина тільки й існує для того, щоб задавати питання іншим.	Всі питання, які мають безпосереднє відношення до теми бесіди, слід давати всім присутнім, а під час бесіди «віч-на-віч» - переадресовувати питання цій людині. Без зволікання визнавати його правоту, якщо немає можливості дати правильну відповідь.

Найважливіші умови ефективного спілкування – це знання механізмів перцепції і вміння практично ними користуватися; це доброзичливе і поважне ставлення до співрозмовника; це вплив на нього через переконання, а не за допомогою маніпулятивних технологій; це вміння слухати, бачити і розуміти невербальні сигнали співрозмовника і володіти високою культурою ділового спілкування. Додатковими чинниками, що сприяють ефективній міжособистісній комунікації, є комунікабельність, харизма, тобто навички цілеспрямованого впливу на співрозмовника і мистецтво переконувати його у конструктивності спільної взаємодії з метою вирішення важливої проблеми.

Отже, ділове спілкування являє собою особливу форму взаємодії між людьми у процесі трудової діяльності, що сприяє встановленню нормального соціально-психологічного клімату у колективі і відносин партнерства між керівниками і підлеглими, створює умови для продуктивної співпраці людей у досягненні поставлених цілей, забезпечуючи успіх спільної справи. Ділове спілкування як взаємодію можна розглядати з позиції орієнтації на контроль і орієнтації на розуміння. Орієнтація на контроль передбачає прагнення управляти ситуацією і поведінкою інших людей, а орієнтація на розуміння, навпаки, пов'язана з бажанням більш ефективно взаємодіяти з іншими учасниками спілкування і уникати конфліктних ситуацій. Відтак, ефективне ділове спілкування має будуватися на основі таких моральних якостей особистості, як чесність, великодушність, почуття боргу, які надають діловим відносинам потрібного морального характеру.

ГЛОСАРІЙ

Ділове спілкування – це процес взаємозв'язку і взаємодії, в якому відбувається обмін діяльністю, інформацією і досвідом, що передбачає досягнення певного результату, вирішення конкретної проблеми чи реалізацію певної мети. Кодекс ділового спілкування базується на дотриманні таких принципів, як: принцип достатності інформації («потрібно говорити не більше і не менше, ніж це потрібно у певний момент часу»),

принцип якості інформації («не варто вводити співрозмовника в оману»), принцип доцільності («не варто відхилятися від теми розмови, потрібно знайти вірне рішення у будь-якій ситуації»).

Міжособистісне спілкування – це процес предметної та інформаційної взаємодії між людьми, в якому формуються, конкретизуються, уточнюються і реалізуються їх міжособистісні відносини (взаємовплив, сприйняття одне одного тощо) та виявляються психологічні особливості комунікативного потенціалу кожного індивіда.

Культура спілкування – це сукупність знань і вмінь, способів і навичок комунікативної взаємодії, а також пов'язаних із нею етичних принципів і норм, які панують у конкретному суспільстві чи є прийнятними для певної ситуації.

Спілкування – це весь спектр зв'язків і взаємодії людей у процесі духовного і матеріального виробництва, спосіб формування, розвитку, реалізації та регуляції соціальних відносин і психологічних особливостей окремої людини, що здійснюється через безпосередні чи опосередковані контакти, в які вступають окремі індивіди та групи людей.

Стиль спілкування – це стійка характеристика спілкування людини, що визначає її поведінку у процесі взаємодії з іншими людьми у більшості типових ситуацій.

❖ ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які форми і види спілкування Вам відомі?
2. Назвіть основні функції, які проявляються у спілкуванні.
3. Поясніть, чим відрізняється формальне спілкування від неформального?
4. Що включає в себе структура ділового спілкування?
5. Назвіть основні форми ділового спілкування.
6. Якими є основні функції ділового спілкування?
7. Із яких компонентів складається ефективність ділового спілкування?

8. Що означає поняття «маніпуляція» у спілкуванні?
9. Які стратегії поведінки є характерними для маніпуляторів? Як можна навчитися протистояти маніпуляціям у спілкуванні?

☑ ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Спілкування між керівником і його колегами, в основу якого покладені адміністративно-етичні нормативи, називається:

- а) маніпулятивним;
- б) субординаційним;
- в) дружнім.

2. Мета маніпулятивного спілкування – це:

- а) підтримання соціальних зв'язків;
- б) взаєморозуміння;
- в) вплив і тиск на індивідів у своїх цілях.

3. Оцінка «мови співрозмовника» у діловому середовищі дозволяє:

а) підлаштуватися до типу мови співрозмовника, що підвищує ефективності передавання інформації;

б) дозволяє передавати інформацію на рівні професійної компетентності співрозмовника;

в) дає можливість співрозмовнику показати рівень знань, комбінувати різні типи питань.

4. Оборонний метод у діловому спілкуванні:

а) базується на проведенні аналізу доходів опонента, виявленні протиріч в аргументації співрозмовника і використанні переконливих контраргументів;

б) дає можливість використовувати аргументи співрозмовника проти нього самого;

в) полягає у одночасній концентрації уваги співрозмовника, як на сильних, так і на слабких сторонах його позиції.

5. Метод уповільненого темпу в діловому спілкуванні:

а) полягає у одночасній концентрації уваги співрозмовника, як на сильних, так і на слабких сторонах його позиції;

б) передбачає ґрунтовне обговорення найбільш слабких місць у позиції партнера, щоб він сам зрозумів необхідність її зміни;

в) являє собою пряме звернення до співрозмовника і ознайомлення його з фактами і відомостями, що є основою доказу.

6. Стиль спілкування, який формує відповідальність та ініціативність, називається:

а) ліберальним;

б) демократичним;

в) авторитарним.

7. До діалогічного спілкування належить:

а) інформаційна промова;

б) привітальне слово;

в) ділова бесіда.

8. Конфронтаційний вид спілкування – це спілкування, яке:

а) викликає у людей бажання заперечувати;

б) звеличує людей, їх віру в свої можливості;

в) має характер повчальної бесіди.

9. Вміння перетворювати думки у відповідні слова і грамотно будувати речення називається:

а) ефективністю аргументації;

б) ефективністю релаксації;

в) ефективністю художньої виразності.

10. Цілеспрямований вплив з метою зміни поглядів однієї людини на систему світогляду іншої людини – це:

а) переконання;

б) копіювання;

в) навіювання.

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Прочитайте слова відомого американського підприємця Джона Девісона Рокфелера (1839 – 1937 рр.), який прославився тим, що став першим долларовим мільярдером в історії людства: «Уміння спілкуватися з людьми – це такий самий товар, який можна купити за гроші, як і цукор чи кава. І я готовий платити за це вміння більше, ніж за будь-який інший товар у цьому світі».

Як Ви вважаєте, чи можна погодитися з цією точкою зору? Чому? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 2. У наведених нижче ситуаціях необхідно виділити п'ять компонентів комунікативного акту:

менеджер туристичної фірми телефонує потенційному клієнту, щоб розповісти про нові туристичні напрями, які будуть користуватися попитом у високий сезон;

за розпорядженням директора фірми секретар надсилає по факсу проект комерційного договору потенційним постачальникам будівельних матеріалів.

Завдання 3. У наведених нижче ситуаціях необхідно визначити основні види комунікацій, що використовуються (внутрішні / зовнішні; усні / письмові; діалогічні / монологічні; вертикальні / горизонтальні):

керівник відомої газовидобувної компанії виступає перед журналістами на прес-конференції із інформацією про ті соціальні проекти, які були реалізовані за підтримки його компанії протягом останнього року у регіоні;

представники двох сільськогосподарських підприємств, які функціонують у різних регіонах, проводять переговори з приводу можливої співпраці;

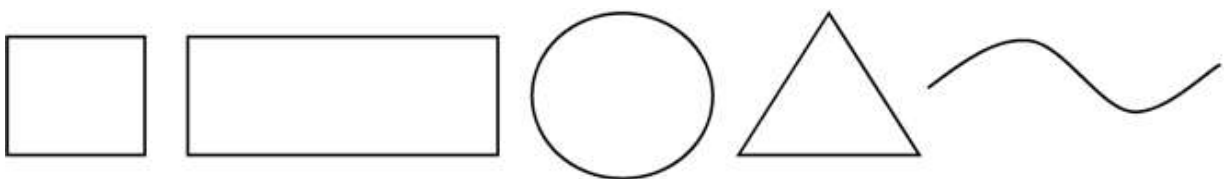
інспектор відділу кадрів ознайомлює працівників підприємства із наказом, у якому визначено порядок роботи у період новорічних свят.

Завдання 4. Наведений нижче перелік етапів процесу спілкування необхідно записати у правильній послідовності:

- ☐ Привітання, звертання співрозмовників один до одного.
- ☐ Пошук оптимального способу вирішення проблеми чи завдання.
- ☐ Висування ідей, версій, гіпотез, вирішення проблеми.
- ☐ Активне слухання і обмін інформацією.
- ☐ Постановка питання, проблеми, прохання, висловлювання пропозицій одним із учасників процесу спілкування.
- ☐ Завершення спілкування (побажання успіхів один одному, висловлювання про подальші наміри).
- ☐ Прийняття рішення.

Завдання 5. Психометрія – цікава практична система дослідження особистості, яка дозволяє частково усвідомити наше підсвідоме, інтуїтивне «відчуття» інших людей. Виконуючи психометричний тест, розроблений Сьюзан Дилінгер, американським фахівцем із підготовки управлінських кадрів, намагайтеся дослухатися до своєї інтуїції і, по можливості, «відключити» раціональну логіку, логічну частину власного «Я».

Оберіть із п'яти фігур ту, стосовно якої Ви можете сказати: «це – Я». Спробуйте відчувати свою форму. Якщо Вам буде важко зробити це, то виберіть фігуру, яка першою привернула Вашу увагу. Потім проранжуйте фігури, які залишилися поза Вашою увагою, і запишіть їхні назви під відповідними номерами. Остання фігура (під номером 5), буде точно не Вашою формою, тобто формою, яка підходить Вам найменше.



Фігура, що опинилася на першому місці, – це Ваша основна фігура чи

суб'єктивна форма, що дозволяє визначити Ваші основні, домінуючі риси характеру чи особливості поведінки. Риси фігур, які Ви обрали наступними, – це риси, які Ви демонструєте тим рідше, чим далі від першої знаходиться та чи інша фігура. Остання, п'ята фігура вказує на форму людини, взаємодія з якою викликає у Вас найбільші труднощі.

Може статися, що жодна фігура Вам, чи іншій людині, не підходить. Тоді людину можна описати комбінацією з двох або навіть трьох форм.

Нарешті, може статися, що Вам важко вловити інтуїтивне відчуття форми себе чи іншої людини. Тоді почніть з характеристик, що наведені для п'яти форм, намагайтеся використати їх для розуміння людей даного типу та прогнозу їх поведінки і поступово тренуйте в собі відчуття геометричної форми цих людей.

Інтерпретація результатів тесту

Квадрат. Якщо Вашою основною формою є квадрат, то Ви – невтомний працівник. Наполегливість, потреба доводити розпочату справу до кінця, старанність, яка дозволяє досягати завершення роботи, – це те, чим відрізняються справжні «люди-квадрати». Такі особистості надзвичайно уважні до дрібниць, а також люблять раз і назавжди встановлений порядок. Усі ці якості сприяють тому, що «квадрати» можуть стати відмінними адміністраторами, виконавцями, але рідко бувають хорошими менеджерами.

Трикутник. Ця форма символізує лідерство, і багато «трикутників» відчують у цьому своє призначення: «Народжені, щоб бути лідерами». Найхарактернішою особливістю «людей-трикутників» є здатність зосередити увагу на головній меті. Вони – енергійні, сильні особистості, які ставлять прозорі цілі і, як правило, досягають їх. «Люди-трикутники» впевнені в собі, хочуть постійно відчувати свою правоту. Це робить їх особистостями, які постійно конкурують з іншими. Із «трикутників» виходять прекрасні менеджери найвищого рівня управління. Саме до таких висот вони і прагнуть. І допомагає їм у цьому ще одна якість – майстерність «політичної інтриги». «Трикутники» змушують все і всіх обертатися навколо себе.

Прямокутник. Символізує стан переходу та змін. Це люди, незадоволені тим способом і стилем життя, який вони ведуть у даний час, а тому перебувають у пошуках кращого становища. Найбільш характерні риси «прямокутників» – непослідовність і непередбачуваність вчинків упродовж перехідного періоду. Подібно до інших людей, «прямокутники» часто виявляють і позитивні якості, що привертають увагу оточуючих. Це, перш за все, допитливість, жвавий інтерес до всього, що відбувається, та сміливість. Однак зворотним боком цього явища є надмірна довірливість, дитяча наївність. Тому «прямокутниками» легко маніпулювати. Потрібно пам'ятати, що «прямокутність» – це лише стадія. Коли вона минає, людина виходить на новий рівень особистісного розвитку.

Коло. «Людина-коло» – це найкращий комунікатор серед п'яти форм, насамперед тому, що вона є найкращим слухачем. Людям із такою характеристикою притаманна висока чутливість, здатність співчувати іншим. «Людина-коло» відчуває чужу радість і чужий біль, як свій власний. Така особистість всім серцем «вболіває» за своїх колег, але у сфері бізнесу не може бути гарним керівником. Пояснюється це тим, що «люди-кола» завжди спрямовують свою увагу на людей, а не на справу, тобто намагаються догодити кожному. Водночас, вони не відрізняються рішучістю. Якщо їм випадає шанс керувати іншими людьми, вони обирають демократичний стиль керівництва і намагаються обговорити будь-яке своє рішення з більшістю та заручитися підтримкою кожного.

Зигзаг. Ця фігура символізує креативність, творчість. Це найбільш унікальна і єдина розімкнута фігура з п'яти. Якщо Ви чітко обрали хвилясту лінію як свою основну форму, то Ви – людина, здатна творчо мислити. «Зигзаги» не можуть продуктивно працювати у добре структурованих ситуаціях, їм необхідна різноманітність, високий рівень незалежності від інших на своєму робочому місці. При цьому «людині-зигзагу» повсякчас не вистачає витримки: вона надто експресивна, що разом з ексцентричністю часто заважає втілювати гарні ідеї в життя.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Структура форм і видів ділового спілкування.
2. Основні чинники, що впливають на стиль і результати ділового спілкування.
3. Ділова бесіда як форма ефективних комунікацій сучасного менеджера.
4. Основні принципи ведення ділових переговорів у сучасному бізнес-середовищі.
5. Характеристика основних стилів ділових переговорів: м'якого, принципового і жорсткого.
6. Вибір позиції у ділових переговорах з урахуванням психологічної характеристики співрозмовників.

ЛІТЕРАТУРА

6; 10; 11; 14; 15; 16; 19; 20; 28; 40.

ТЕМА 7

ВЕРБАЛЬНА І НЕВЕРБАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ

ПЛАН

7.1. Специфіка вербальної комунікації.

7.2. Базові системи невербальної комунікації та їх характеристика.

↔ Ключові терміни і поняття ↔

Вербальна комунікація. Кінесика. Культура спілкування. Невербальне спілкування. Просодика.

7.1. Специфіка вербальної комунікації

У сучасному суспільстві процес комунікації виступає потужним інструментом впливу, що не лише змінює ставлення однієї людини до іншої, але й забезпечує розвиток відносин між ними. Багатоаспектність цього процесу передбачає необхідність використання вербальних та невербальних засобів комунікації, розуміння специфіки яких дозволяє краще зрозуміти особистість співрозмовника, його емоційний стан і мотивацію до подальших дій.

Вербальні засоби комунікації (мовленнєве спілкування) – це процес встановлення і підтримання цілеспрямованого контакту між людьми за допомогою мови, тобто знакової системи, що складається зі слів, правил їх вимови та узгодження, і використовується для спілкування, роздумів, передавання і засвоєння досвіду.

Серед основних функцій мови можна виділити, насамперед, наступні:

комунікативна – мова виступає у ролі основного засобу спілкування між людьми;

пізнавальна – мова є відображенням діяльності людської свідомості; адже основну частину інформації про навколишній світ людина отримує саме через мову;

акумулятивна – мова є засобом накопичення і збереження знань (набутий досвід і одержані знання людина намагається утримати в своїй пам’яті, щоб у майбутньому використовувати їх);

конструктивна – мова є засобом формулювання думок, тому за допомогою мови думка «матеріалізується», набуває звукової форми і стає більш чіткою і зрозумілою для людини;

емоційна – мова є одним із засобів вираження почуттів і емоцій.

Будь-яка мова має складну структуру, основними елементами якої є: літературна мова, професійна лексика і мова побутового спілкування. Володіння нормами літературної мови, вміння користуватись всіма її засобами залежно від умов спілкування, мети й змісту мовлення, зрештою, становить культуру мови – складну систему мовних знаків, що спирається на моральні норми і вказує на ставлення людини як до себе, так і до оточуючих.

Культура мови ділової людини складається з низки елементів (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Основні елементи культури мови та їх характеристика

Елементи культури мови	Характеристика
Словниковий запас	Чим більшим словниковим запасом володіє ділова людина, тим легше їй у потрібний момент підібрати найбільш влучні і точні слова.
Точне передавання думок людини за допомогою слів	Слова і побудовані з них словосполучення, фрази, речення більш ефективні, якщо вони точні і строго відповідають сутності думок тієї людини, яка говорить, і тим ідеям, які ця людина прагне передати співрозмовникам. На практиці часто виникає ситуація, коли людина добре володіє знаннями у певній сфері діяльності, має колосальний досвід роботи, але через невміння пояснити сутність тієї чи іншої проблеми часто втрачає свій шанс на подальше кар’єрне зростання.
Чистота мови	Культура людини, майстерність володіння словом, зрештою, знаходять своє відображення у чистості мови, відсутності у ній позалітературних елементів (слів-паразитів, діалектизмів, жаргонізмів тощо).
Правильна вимова слів	Обов’язковою умовою високої культури і техніки мови є правильна вимова слів і постановка наголосу, побудова речень, адже, як відомо, не досить приємне враження на співрозмовника справляє вживання слів-паразитів.

Успішність ділового спілкування багато в чому залежить від уміння говорити і вміння слухати співрозмовника. Коли ми подумки не погоджуємося з людиною, яка говорить, ми вже не слухаємо її, а з нетерпінням чекаємо своєї черги, щоб висловити власну точку зору, підбираємо вагомні аргументи для гідної відповіді. Коли ми починаємо дискутувати, то настільки захоплюємося обґрунтуванням власної точки зору, що також не чуємо своїх співрозмовників.

Уміння слухати – це необхідна умова правильного розуміння позиції опонента, вірної оцінки існуючих з ним розбіжностей, запорука успішного процесу комунікації. Сьогодні виділяють декілька видів слухання (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

Види слухання співрозмовників у діловому середовищі

Види слухання	Характеристика
Пасивне слухання	Людина мовчить і взагалі не реагує на слова співрозмовника, тому часто людина, яка говорить, не може зрозуміти, чи потрібно далі продовжувати розмову, чи краще завершити її.
Вибіркове слухання	Людина чує лише те, що вона хоче почути. Коли предмет розмови її не цікавить, вона починає ігнорувати співрозмовника (дивитися в інший бік, дивитися на годинник, або мріяти про щось). У будь-якому випадку, такий слухач не сприймає змісту всього повідомлення, яке йому було адресоване
Уважне слухання	Людина підтримує зоровий контакт зі співрозмовником і за допомогою питань намагається краще зрозуміти зміст сказаного, однак такий слухач звертає увагу лише на вербальну частину повідомлення, ігноруючи при цьому емоційну (інтонації голосу співрозмовника, його міміку). Тому можна сказати, що уважний слухач може з'ясувати для себе зміст повідомлення, але повністю його зрозуміти він не може
Активне слухання	Уважне слухання того, що говорить співрозмовник, і адекватне сприйняття цієї інформації. Слухач повністю розуміє все повідомлення – факти і емоції, вербальні і невербальні компоненти. Активне слухання – це єдиний вид слухання, який допомагає з'ясувати зміст висловлювання і точку зору співрозмовника, не висловлюючи при цьому оціночних чи критичних зауважень. Активний слухач дає співрозмовнику вербальний зворотний зв'язок, пояснюючи і підтверджуючи розуміння сказаного.

Поряд із цим слід розрізняти чоловічий і жіночий стилі слухання. Перший із них характеризується особливою увагою до змісту розмови, хоча сам процес слухання триває не більше 15 секунд. Як тільки стає зрозумілим

те, про що йде мова, представники чоловічої статі зосереджують свою увагу на критичних зауваженнях або навіть перебивають співрозмовника, щоб не витратити даремно свій час. Натомість, жіночий стиль слухання характеризується більшою увагою до емоційного аспекту повідомлення, самого процесу спілкування, а не до змісту розмови. Представники жіночої статі рідко перебивають свого співрозмовника, адже краще розуміють його емоційний стан. Обидва стилі слухання мають переваги і недоліки. Так, наприклад, чоловічий стиль слухання може викликати у співрозмовника дискомфорт, або навіть завадити йому висловлюватися, а жіночий – навпаки, в окремих ситуаціях може виявитися малоефективним.

Щоб краще зрозуміти співрозмовника, його думки і почуття, необхідно дотримуватися низки важливих правил.

По-перше, слід заздалегідь налаштувати себе на те, що розмова з іншою людиною буде корисною і приємною. Відчуваючи доброзичливе ставлення з боку співрозмовника, людина легко висловлює свої думки, стає більш відвертою в процесі комунікації.

По-друге, потрібно вміти зосереджуватися на темі розмови, забувати про свої проблеми, слідкувати за ходом думок співрозмовника. Коли стає зрозуміло, про що співрозмовник хоче сказати, виникає бажання перебити його чи поринути у власні роздуми. Щоб цього не відбулося, варто використовувати час, що звільнився, для того, щоб зрозуміти, наскільки щирим є співрозмовник, що насправді криється за його словами та чи, зрештою, можна довіряти цій людині. Для цього рекомендується уважно стежити за жестами, мімікою, виразом обличчя співрозмовника, адже вони не лише доповнюють, але й прояснюють зміст того, що було сказано.

По-третє, потрібно навчитися стримувати себе під час спроби перебити співрозмовника. Невербальними жестами можна показати людині, що її точка зору заслуговує на увагу і викликає певний інтерес.

По-четверте, необхідно подумки повторити все, почуте від співрозмовника, і самостійно виділити головну думку, щоб згодом з'ясувати,

чи дійсно саме це малося на увазі.

По-п'яте, варто уникати поспішних висновків.

По-шосте, не слід відволікатися від теми розмови.

Узагальнюючи викладене, можемо стверджувати, що ефективність використання вербальних засобів комунікації вирішальним чином залежить від низки чинників: ситуативних – певна ситуація може сприяти чи заважати вербальному впливу і сприйманню інформації; суб'єктивних – психологічний стан співрозмовників може бути подібним або взагалі протилежним (емоційне сприйняття співрозмовника накладається на висловлену ним інформацію; може мати місце неоднакова інформованість співрозмовників; результати процесу комунікації можуть не співпадати з очікуваннями); недоліків мовлення та мови (поганої дикції; відсутності логіки у висловлюваннях; неточної передачі інформації).

Однак сьогодні не можна недооцінювати роль невербальної комунікації у діловому середовищі, адже за допомогою невербальних сигналів людина може краще зрозуміти справжні почуття і думки своїх співрозмовників.

7.2. Базові системи невербальної комунікації та їх характеристика

Однією із головних особливостей невербальної комунікації є те, що її прояв зумовлений імпульсами нашої підсвідомості, і відсутність можливості навмисно створити ці імпульси дозволяє нам більше довіряти цій мові, ніж звичайним словам. Різні люди по-різному реагують на невербальні засоби комунікації. Одні чутливі до них, а інші або нічого не знають про цю сферу комунікації, або не мають досвіду їх ідентифікації та подальшого розшифрування їхнього змісту. Навчитися розуміти мову невербального спілкування досить важливо, оскільки словами можна передати фактичні знання, але щоб виразити певні почуття, одних лише слів часто буває недостатньо.

У діловому середовищі фахівці використовують невербальні засоби спілкування для того щоб: регулювати процес спілкування; створювати

психологічний контакт між співрозмовниками; збагачувати зміст інформації, що передається словами; виражати емоції і відображати власне розуміння ситуації; передбачати, що саме необхідно зробити, щоб досягти необхідного результату.

Навіть короткий аналіз системи невербальної комунікації вказує на те, що вона володіє здатністю не лише посилювати чи ослаблювати вплив вербальної комунікації, але й виявляти такий суттєвий аспект ділового спілкування, як наміри його учасників. Водночас, слід звернути увагу на те, що обидва види комунікації знаходяться у складній взаємодії (табл. 7.3).

Таблиця 7.3

Порівняльна характеристика вербальної і невербальної комунікації

Ознаки порівняння	Вербальна комунікація	Невербальна комунікація
Структура	Складові елементи вербального повідомлення (літери, слова, словосполучення, речення) чітко відокремлені один від одного, тому їх співвідношення регламентується певними правилами.	Невербальні засоби складно поділити на окремі одиниці, їх основу складають різні рухи тіла, обличчя, голосу, просторових переміщень.
Рівень усвідомленості	Висловлювання людини є усвідомленими, тому їх легше аналізувати, оцінювати, розуміти і контролювати.	Невербальна поведінка людини є спонтанною, мимовільні рухи переважають над усвідомленими.
Механізм вивчення засобу комунікації	Дітей навчають говорити усвідомлено, сім'я і суспільство приділяють цьому достатньо часу і зусиль.	Невербальну мову людина, як правило, опановує через спостереження та копіювання.

У процесі невербальної комунікації можна отримати інформацію:

про особистість співрозмовника, яка включає в себе відомості про його темперамент, емоційний стан, рівень самооцінки, особистісні якості, комунікативну компетентність, соціальний статус, приналежність до певної групи чи субкультури;

про ставлення учасників процесу комунікації один до одного, характер взаємовідносин між ними (домінування – залежність), динаміку взаємовідносин (прагнення надалі підтримувати спілкування чи взагалі

припинити його);

про ставлення учасників процесу комунікації до самої ситуації, у якій відбувається спілкування, що дозволяє їм певним чином регулювати характер взаємодії. Це може бути інформація про доброзичливе ставлення до ситуації (інтерес, спокій), або бажання якомога швидше вийти з неї (нервовість, напруга, нетерпіння).

Невербальні повідомлення можуть бути закодовані за допомогою різних засобів (рис. 7.1).

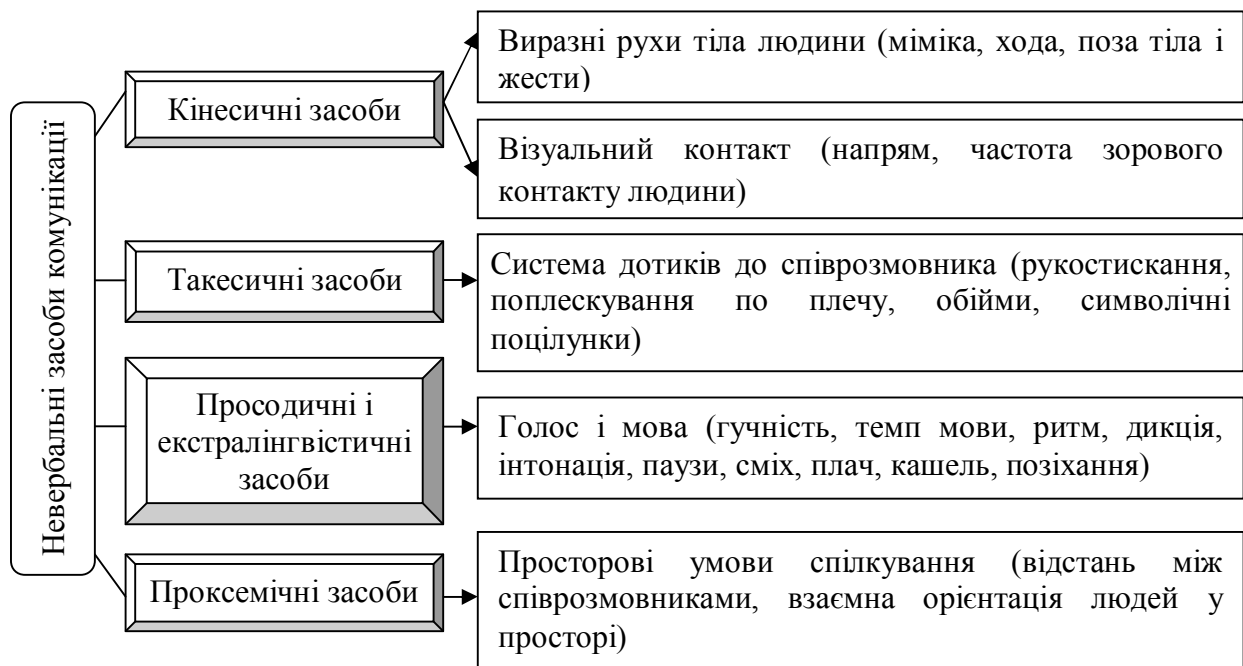


Рис. 7.1. Невербальні засоби комунікації

Кінесика вважається чи не найголовнішим компонентом у структурі невербальної комунікації, адже такі кінесичні засоби комунікації, як міміка, жести, поза тіла та зоровий контакт, людина може досить легко сприймати.

Міміка – це виразні зміни обличчя людини, за допомогою яких можна дізнатися про емоційний стан людини, її ставлення до навколишнього світу, до співрозмовника та його дій. За допомогою міміки людина намагається «прочитати обличчя» свого співрозмовника, тобто не лише зрозуміти сутність почутого повідомлення, але й здогадатися про те, що насправді приховується за цими словами. У міміці неодмінно знаходить своє

відображення: наше ставлення до слів, які промовляються; наш емоційний стан (радість, задоволення, уважність, втома, подив, хвилювання, напруга, гнів); ставлення до співрозмовника (байдужість, співчуття, доброзичливість, розчарування); ставлення до себе та своїх дій (уважність, воляова зібраність, рішучість, впевненість / невпевненість в собі); інші особистісні якості (інтелігентність, розум).

З мімікою досить тісно пов'язаний погляд, або візуальний контакт, що відіграє важливу роль у процесі комунікації. Коли людина тільки починає формулювати свою думку, вона частіше за все дивиться вбік, а коли думка повністю сформульована, людина переводить свій погляд на співрозмовника. Напрямок погляду показує спрямованість уваги співрозмовника і разом з тим може створювати зворотний зв'язок, який показує те, як ставиться співрозмовник до тих чи інших повідомлень. Погляд використовується також для встановлення контакту між людьми. Так, зокрема, якщо людина прагне до встановлення більш теплих взаємин, вона шукає погляд співрозмовника, однак якщо хтось дивиться нам у вічі надто довго, це має насторожувати.

Незважаючи на те, що обличчя є головним джерелом інформації про психологічний стан людини, у багатьох ситуаціях воно є менш інформативним, ніж тіло людини, оскільки мімічні вирази обличчя свідомо контролюються частіше, ніж рухи тіла. Важливу інформацію несуть такі рухи людського тіла, як хода, поза тіла, жести.

Хода – це манера пересування, за якою можна розпізнати емоційний стан людини. Хода може розповісти про постійні риси характеру та особистості, а також про теперішній емоційний стан людини, її настрій.

Поза – це положення тіла людини, яке є найбільш типовим для даної культури, елементарна одиниця просторової поведінки людини. Поза тіла наочно демонструє, як людина сприймає свій статус по відношенню до статусу інших осіб, яким є психологічний стан людини. Відкриті пози тіла (сидячи, чи не схрещуючи рук і ніг) сприймаються як пози довіри, згоди, доброзичливості, психологічного комфорту. Натомість, закриті пози

(перехрещені руки, ноги, відхилення спини назад) сприймаються як пози недовіри, незгоди, протидії, критики.

Так само легко, як і поза тіла, може бути сприйняте і значення жестів – різноманітних рухів руками і головою, зміст яких буде зрозумілим для усіх учасників процесу комунікації. Конкретний зміст окремих жестів може відрізнятися у різних культур, однак у всіх культурах є подібні жести, серед яких можна виділити: комунікативні (жести привітання, прощання, привертання уваги, заборони); модальні, тобто такі, що виражають оцінку і відношення (жести схвалення, незадоволення, довіри і недовіри, розгубленості); описові жести, які мають зміст тільки в контексті мовленнєвого висловлювання. Кожний жест (рис. 7.2) подібний до слова, тому він може набувати різних значень.



Рис. 7.2. Типологія жестів та їх характеристика

Рухи рук і тіла передають багато відомостей про людину. По-перше, в них виявляються стан організму і безпосередні емоційні реакції. Це дозволяє судити про темперамент людини (сильні чи слабкі в неї реакції, швидкі чи уповільнені, інертні чи рухливі). По-друге, пози і рухи тіла виражають багато рис характеру людини, ступінь її впевненості в собі. По-третє, в позі і жестах виявляються культурні норми, засвоєні людиною. Тому лише спостережлива людина може «прочитати» всі ці невербальні підказки, порівняти їх зі словами співрозмовника і зробити відповідні висновки.

При цьому також слід враховувати, що широкі й енергійні жести характерні для людини, схильної до відкритого прояву сильних почуттів. З огляду на те, що такі рухи завжди привертають до себе увагу, їх використовують переважно ті люди, які хочуть бути помітними і мають намір підкреслити свою значимість у суспільстві. Відповідно невеликі рухи справляють діаметрально протилежне значення, тому їм віддають перевагу ті, хто з певних причин не хоче привертати до себе увагу – люди коректні, скромні, які не звикли привселюдно виявляти свої емоції і почуття.

Досить важливим компонентом у структурі невербальної комунікації є *такесика*, тобто тактильна система знаків (дотиків до співрозмовника у процесі спілкування). Найбільш розповсюдженими серед них є такі, як: рукостискання, дружнє поплескування по плечу. Всі ці засоби комунікації яскраво демонструють статусно-рольові відносини між співрозмовниками.

Як відомо, неодмінним атрибутом будь-якої зустрічі і прощання є рукостискання, яке може бути дуже інформативним, особливо його інтенсивність і тривалість. Занадто коротке, мляве рукостискання може свідчити про байдужість, і навпаки, тривале рукостискання свідчить про сильне хвилювання. Трохи подовжене рукостискання разом із посмішкою і теплим поглядом демонструє дружелюбність. У даному контексті слід звернути увагу на такі основні типи рукостискання (рис. 7.3), як: домінуюче (рука зверху, долоня розвернута вниз) – свідчить про те, що людина бажає домінувати у процесі комунікації; покірне (рука знизу, долоня розвернута

вверх) – доцільне у ситуаціях, коли слід віддати ініціативу іншій людині чи дозволити їй відчувати себе господарем становища; рівноправне (руки співрозмовників залишаються в однаковому положенні) – обидва партнери відчують один до одного повагу і взаєморозуміння. Потиск із застосуванням обох рук виражає щирість або глибину почуттів стосовно партнера.

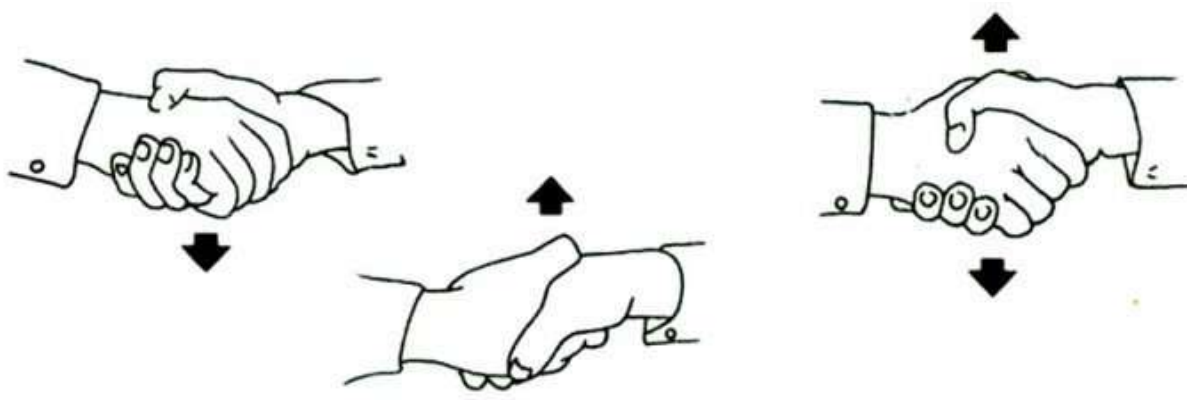


Рис. 7.3. Домінуюче, покірне і рівноправне рукостискання

Такий такесичний елемент, як дружнє поплескування по плечу, можливий за умови наявності близьких відносин між співрозмовниками.

Просодичні і екстралінгвістичні засоби комунікації пов'язані з голосом, характеристики якого створюють образ людини, сприяють розпізнаванню її емоційних станів. Ці засоби не лише доповнюють і замінюють мовленнєві висловлювання, але й відображають конкретний емоційний стан людини.

Голос людини дозволяє усім оточуючим краще зрозуміти її емоційні переживання і чітко визначити характер і темперамент цієї людини, її особисте ставлення до інформації, винесеної на обговорення. У процесі вивчення невербальної поведінки людини розглядаються такі важливі характеристики голосу, як: діапазон; тональність; ритм; темп; тембр; висота мовлення; якість голосу; фразові і логічні наголоси, яким віддає перевагу конкретна людина. Крім того, аналізуються такі характеристики мови, як

інтонації, включення в мову пауз та інших психофізіологічних проявів людини (покашлювання, плач, сміх). Всі ці характеристики голосу людини, зрештою, створюють її цілісний образ, який і сприймають усі оточуючі.

Характерні особливості мови людини свідчать про індивідуально-психологічні особливості її особистості. Швидкість мови відповідає темпераменту і темпу життя людини. Її можна змінити тільки на короткий час. Гучність мови є показником життєвої енергії і впевненості. Виразність мови демонструє внутрішню дисципліну, а також ставлення до співрозмовника. Висота голосу відображає внутрішній стан людини.

Проксемічні засоби комунікації – це організація простору і часу комунікативної взаємодії між людьми. Правильно обрана дистанція задає тон спілкування. Вибір дистанції залежить від взаємин між людьми (як правило, люди стоять ближче до тих, кому вони симпатизують) і від індивідуальних особливостей людини.

Психологи виділяють дистанції, які найбільш сприятливо впливають на результати спілкування при правильному їх використанні:

інтимна дистанція (0 – 0,5 м) – це індивідуальний психологічний простір, характерний для спілкування найближчих людей;

особиста дистанція (0,4 – 1,5 м) – це та відстань, яка розділяє нас, коли ми знаходимося на офіційних прийомах і дружніх вечірках; відстань, що є характерною для спілкування осіб, які довіряють одна одній;

соціальна дистанція (1,2 – 2 м) – відстань, яка відповідає неформальному, товариському спілкуванню; так зручно обмінюватися новинами з колегами по роботі; це та відстань, на якій ми тримаємося від людей, яких ми не дуже добре знаємо;

формальна дистанція (2 – 4 м) – відстань, характерна для ділових відносин (розмова між керівником і підлеглим, початок переговорів);

публічна (відкрита) дистанція (понад 4 м) – відстань, що дозволяє утриматися від спілкування або обмінятися декількома словами без ризику виявитися нетактовним; це та відстань, якої ми дотримуємося, спілкуючись із

великою групою людей.

Безумовно, ці дистанції можуть змінюватися залежно від віку і статі співрозмовника: ближче до співрозмовника намагаються знаходитися діти і люди похилого віку; жінки більш схильні зменшувати дистанцію, ніж чоловіки; нервові люди відходять на далеку відстань від співрозмовників; віддалену відстань для спілкування обирають підлітки і люди середнього віку. Зазвичай, люди інтуїтивно відчують оптимальну дистанцію, якої слід дотримуватися у процесі комунікації з тим чи іншим індивідом. Так, зокрема, зменшуючи дистанцію, людина передбачає більш близькі стосунки зі співрозмовником, і, навпаки, збільшуючи відстань – задає менш довірчий стиль відносин. Будь-яке порушення зони спілкування неодмінно викликає у людини стан напруги.

Проксемічна поведінка включає не тільки дистанцію, але й взаємну орієнтацію людей у просторі. Положення людини відносно інших людей – це показник психологічних особливостей людини, її самооцінки. Друзі завжди намагаються сідати поруч, учасники ділової розмови – через кут столу, конкуренти – через стіл.

Досить цікавим є спостереження щодо розташування учасників ділової взаємодії в робочому кабінеті за стандартним прямокутним столом (рис. 7.2).

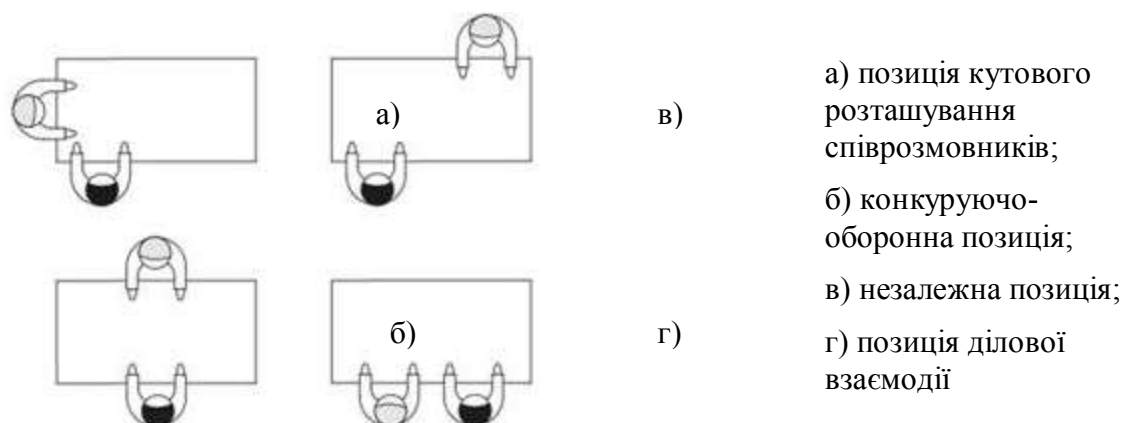


Рис. 7.3. Типові позиції, які займають співрозмовники за столом у процесі ділової взаємодії

Як правило, кутове розташування співрозмовників за столом засвідчує дружню, невимушену бесіду. Така позиція сприяє постійному контакту очей і дає простір для жестикуляції й можливості для спостереження за жестами співбесідника. При цьому кут столу є частковим бар'єром на випадок небезпеки чи загрози від співрозмовника.

Конкуруючо-оборонна позиція передбачає розміщення співрозмовників один навпроти одного, що може викликати оборонне ставлення і атмосферу суперництва між ними. Ймовірніше за все, кожна із сторін процесу комунікації буде дотримуватимуватися своєї думки, оскільки стіл виконує роль бар'єра між ними. Якщо робоча зустріч відбувається в кабінеті, таке розташування співрозмовників за столом може свідчити про відносини субординації. Сидячи один навпроти одного, учасники взаємодії підсвідомо ділять стіл на дві рівні території. При цьому кожен претендує на свою територію і готовий захищати її у разі зазіхань.

Незалежна позиція – у робочому кабінеті за столом її займають люди, які не мають наміру спілкуватися один із одним. Така ситуація свідчить про відсутність зацікавленості, її також можна розцінювати як вороже ставлення людини, чиї територіальні межі були порушені. Такого положення треба уникати, якщо потрібна відверта розмова між обома співрозмовниками.

Позиція ділової взаємодії за столом є характерною для людей, які спільно працюють над певним проектом чи над вирішенням певної проблеми. Цю позицію вважають однією з найбільш вдалих для розробки спільних рішень і їх конструктивного обговорення.

Необхідно враховувати, що взаємовідносини людей розгортаються не лише в просторі, але і в часі. Як людина розпоряджається чужим і своїм часом, є важливим соціальним знаком. Повага до іншої людини виявляється в підвищеній точності, пунктуальності поведінки. Змусити когось іншого чекати – значить вільно чи мимоволі заявити про своє право розпоряджатися ситуацією. Фактор часу відіграє особливо важливу роль у тому суспільстві, в якому «час – гроші», тому важливо не витрачати час даремно.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що мистецтво спілкування передбачає бездоганне володіння як письмовою, так і усною мовою, а також вмінням правильно встановлювати оптимальне співвідношення між вербальною і невербальною комунікацією для кожної конкретної ситуації. Невербальні засоби комунікації суттєво доповнюють вербальну мову, характеризують емоційний стан кожного з учасників процесу комунікації, створюють психологічний контакт між ними.

Основні чинники, що впливають на невербальну мову: національна приналежність (одні й ті самі жести у різних народів можуть мати різне значення); стан здоров'я і вікові особливості (якщо у людини погіршується стан здоров'я, то у неї, як правило, змінюється погляд, звучання голосу, жести стають більш млявими); професія людини (слабке рукостискання не завжди є проявом слабості; може виявитися, що професія вимагає від людини берегти пальці рук); рівень культури, який впливає на систему жестів, уявлення про етикет, правильне виховання; статус людини (чим вищим є соціальне становище людини, тим більш стриманою на жести вона буде: людина починає віддавати перевагу лише словам, а жести стають більш витонченими); приналежність до певної соціальної групи (традиції, норми, правила, які притаманні певній групі людей, можуть суттєво змінити людину); акторські здібності (чимало людей вміє грати не тільки словами, але й невербальними знаками).

Між вербальними і невербальними засобами спілкування існує своєрідний розподіл функцій: за допомогою вербального каналу зв'язку передається чиста інформація, а за невербальним – ставлення людини до повідомлення, партнера по спілкуванню, до себе і навколишнього світу. Невербальна комунікація виконує функції контролю, регуляції, інформації, діагностики, корекції взаємодії. Поєднання невербальних і вербальних компонентів вирішальним чином залежить від ситуації спілкування, головними елементами якої є відносини між учасниками, цілі взаємодії та вид спілкування. При цьому невербальна поведінка може виступати як засіб,

що доповнює мову, як «автономний текст», який існує паралельно із мовою, а також як єдиний засіб спілкування.

ГЛОСАРІЙ

Вербальна комунікація – це спосіб передачі інформації, що передбачає цілеспрямований словесний спосіб обміну певними повідомленнями, мовна сторона яких має ієрархічну структуру (від фонему до тексту й інтертексту) й виступає в різних стилістичних різновидах (розмовна й літературна мова, різні стилі та жанри).

Кінесика – це сукупність рухів (жестів, міміки), що застосовуються в процесі людського спілкування (за винятком рухів мовного апарату).

Культура спілкування – це сукупність знань і вмінь, способів і навичок комунікативної взаємодії, а також пов'язаних із нею етичних принципів і норм, які панують у конкретному суспільстві чи є прийнятними для певної ситуації.

Невербальне спілкування – вид спілкування, для якого характерне використання невербальної (безсловесної) поведінки і невербальних комунікацій як головного засобу передавання інформації, організації взаємодії, формування образу, думки про співрозмовника, здійснення впливу на іншу людину.

Просодика – це загальна назва таких ритміко-інтонаційних сторін мови, як висота, гучність голосового тону, тембр і сила голосу.

◆ ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Назвіть основні складові мовленнєвої культури. Як ви оцінюєте власну культуру мови? Які труднощі в цьому плані ви відчуваєте?

2. Що означає вміння слухати? Які виділяють стилі і види слухання? Проведіть їх порівняльний аналіз.

3. Як взаємодіють між собою вербальні і невербальні засоби в процесі комунікації?

4. Яку інформацію про співрозмовника можна отримати, інтерпретуючи його жестову активність?

5. Якими є особливості невербальних сигналів у людей, які є представниками різних культур.

6. Поясніть специфіку кінесичних засобів спілкування. Якою є їхня роль у діловому спілкуванні?

7. Які проксемічні засоби комунікації Вам відомі? Наведіть приклади. Як впливає просторова організація спілкування на його ефективність?

8. Назвіть такесичні засоби комунікації і визначте їхню роль в процесі комунікації.

☑ ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Вербальна комунікація – це:

- а) письмова мова;
- б) мовленнєве спілкування людей;
- в) немовленнєве спілкування.

2. Кінесика:

- а) пов'язана з рухом лицьових м'язів людини і свідчить про його емоційні реакції;
- б) вивчає зовнішні прояви людських почуттів та емоцій;
- в) вивчає розташування людей у просторі під час спілкування.

3. Проксеміка:

- а) вивчає зовнішні прояви людських почуттів та емоцій;
- б) досліджує розташування людей у просторі під час спілкування;
- в) вивчає різного роду психофізіологічні прояви людини.

4. Екстралінгвістика:

- а) вивчає різного роду психофізіологічні прояви людини;
- б) включає в себе різні характеристики голосу;
- в) досліджує розташування людей у просторі при спілкуванні.

5. Тип погляду:

- а) показує спрямованість уваги співрозмовника;
- б) визначає візуальний контакт, звернений до співрозмовника, а також спосіб цього звернення;
- в) свідчить про оптичне сприйняття співрозмовника і навколишнього світу.

6. Жести-регулятори:

- а) жести, які виражають відношення промовця до певної проблеми;
- б) жести, які виражають певні емоції через рухи тіла і м'язів людини;
- в) це специфічні звички людини, пов'язані з рухом рук.

7. Жести домінування:

- а) проявляються у критичній ситуації, коли людина намагається зберігати самовладання;
- б) проявляються при емоційній нестабільності людини;
- в) проявляються у людини, що має високий статус і перевагу над співрозмовником.

8. До якої зони організації простору при спілкуванні відноситься зона від 120 до 360 см:

- а) особиста;
- б) громадська;
- в) соціальна.

9. Рух м'язів обличчя називається:

- а) позою;
- б) мімікою;
- в) мовленнєвою особливістю.

10. Жести, які мають зміст лише у контексті мовленнєвого висловлювання, називаються:

- а) комунікативними;
- б) описовими;
- в) оціночними.

✍ НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Складіть по два-три приклади до кожного з наступних видів питань.

Види питань для ділової бесіди	Характеристика	Приклад
Інформаційні	Використовуються для збору відомостей.	
Контрольні	Необхідні для контролю за ходом ділової комунікації.	
Орієнтаційні	Використовуються, щоб дізнатися, чи дотримується співрозмовник тих ідей, які були висловлені ним раніше.	
Підтверджувальні	Необхідні для досягнення взаєморозуміння.	
Ознайомчі	Використовуються для ознайомлення з точкою зору співрозмовника.	
Односпрямовані	Повторення питання співрозмовника, на знак того, що зрозуміло, про що йде мова і для того щоб виграти час на обмірковування відповіді.	
Зустрічні	Необхідні для конкретизації теми розмови.	
Спрямовуючі	У випадку відхилення від обраної теми спрямовують хід бесіди у потрібне русло.	
Альтернативні	Надають можливість вибору.	
Провокаційні	Використовуються для того, щоб з'ясувати, чи правильно співрозмовник розуміє ситуацію.	
Вступні	Необхідні для формування у співрозмовника зацікавленості в розмові.	
Заклучні	Необхідні для підведення підсумків розмови.	
Закриті	Питання, на які можна дати коротку відповідь.	
Відкриті	Питання, які дозволяють виявити ключові аспекти бесіди.	

Завдання 2. Ірина Столяренко – менеджер по роботі з персоналом ТОВ «Металопласт». Директор доручив їй знайти нового бухгалтера у фінансовий відділ. Спочатку Ірина звернулася до головного бухгалтера з проханням скласти заявку на підбір персоналу, у якій мають бути вказані основні компетенції, якими має володіти кандидат на посаду бухгалтера ТОВ «Металопласт». Отримавши всю необхідну інформацію, Ірина зателефонувала всім кандидатам на вакантну посаду, які надіслали резюме на

корпоративний e-mail, і запросила їх на співбесіду. Через деякий час було відібрано лише двох кандидатів. Один із них, Максим Зінченко, мав невеликий досвід роботи, але був дійсно зацікавлений у подальшому навчанні, а інший кандидат, Володимир Семененко, навпаки, мав значний досвід роботи у цій сфері, тому його професійні знання можна було б відразу використовувати на благо компанії.

Ірина вирішила зупинити свій вибір на більш досвідченому кандидаті, однак поспілкувавшись із його попереднім роботодавцем, почула не досить приємні відгуки про роботу цього працівника. Виявилося, що він постійно запізнювався на роботу, неодноразово допускав помилки у документах. Дізнавшись про це, Ірина вирішила отримати рекомендації і про іншого кандидата на посаду бухгалтера. Зателефонувавши до бухгалтерського відділу ПАТ «Агросвіт», де протягом останніх двох років працював Максим Зінченко, Ірина поспілкувалася з головним бухгалтером, який дуже схвально висловлювався про роботу свого підлеглого. На мить Ірині навіть здалося, немов її намагаються вмовити якомога швидше взяти цю людину на роботу.

Допоможіть менеджеру по роботі з персоналом ТОВ «Металопласт» знайти правильний вихід із ситуації, що склалася. Як Ви вважаєте, чи завжди можна довіряти поганим і хорошим рекомендаціям? Чи існують інші способи, як можна перевірити рекомендації кандидата на вакантну посаду з попереднього місця роботи? Яке рішення має прийняти Ірина? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 3. Підготуйте письмову роботу на тему «Основні функції спілкування». Наведіть приклади їх реалізації у різних ситуаціях спілкування.

Завдання 4. Багато хто вважає почерк лише інструментом відображення думок на папері, однак сучасна наука доводить, що почерк може вказати на особливості характеру, емоційний та фізичний стан людини. Наука, яка

сьогодні займається діагностикою особистості за почерком, називається графологією. Спробуйте себе в ролі графолога. Оцініть, наскільки почерк знайомої Вам людини відповідає індивідуальним особливостям її особистості. Кожну характерну рису та особливість почерку іншої людини необхідно оцінити залежно від тих чи інших критеріїв, а потім – знайти загальну суму балів.

Критерії оцінки почерку людини		Бали
Розмір літер	дуже маленькі	3
	маленькі	7
	середні	17
	великі	20
Нахил літер	ліворуч	2
	незначний нахил ліворуч	5
	нахил праворуч	14
	різкий нахил праворуч	6
	пряме написання	10
Форма літер	округлі	9
	загострені	10
	безформні	19
Напрямок почерку	рядки «повзуть» вгору	16
	рядки прямі	12
	рядки «повзуть» вниз	1
Інтенсивність (розмашистість і сила натиску)	легка	18
	середня	15
	дуже сильна	21
Характер написання слів	схильність до з'єднання букв у слові	11
	схильність до окремого написання букв	18
	змішаний стиль	15
Загальна оцінка почерку	почерк старанний, літери чітко виведені охайно	13
	почерк нерівний, деякі слова складно прочитати	9
	літери написані недбало, почерк нерозбірливий	4

Ключ до графологічного тесту

38 – 51 б.	Почерк, характерний для людей зі слабким здоров'ям.
52 – 63 б.	Так пишуть люди нерішучі, пасивні, флегматичні.
64 – 75 б.	Цей почерк характерний для людей нерішучих, вони досить наївні, але не позбавлені почуття власної гідності.
76 – 87 б.	Цей почерк притаманний людям щирим, відвертим.
88 – 98 б.	Люди з таким почерком відрізняються чесністю і добропорядністю, вони ініціативні, рішучі і кмітливі.
99 – 109 б.	Це індивідуалісти, які мають запальний характер і гострий розум. Як правило, вони незалежні у думках і вчинках, але часто ображаються, тому з ними важко знайти спільну мову.
110 – 121 б.	Це почерк людей безвідповідальних, зарозумілих

Завдання 5. Перебуваючи у ролі слухача на діловій нараді, людина часто починає малювати на папері різноманітні візерунки чи геометричні фігури. Як вважають психологи, такі малюнки можуть розповісти чимало цікавого про характер людини.

Цифри	Любителів помалювати цифри турбують виключно матеріальні цінності. Перший варіант – людина думає, де і як можна заробити гроші. Другий – думає, як розрахуватися з боргами.
Сонце	Сторінки записної книжки прикрашає сонце? Парадоксально, але настрої людини зовсім не такий райдужний, як ці малюнки. Людині не вистачає тепла, турботи та уваги.
Ромби, трикутники, квадрати	Квадрати, ромби, трикутники видають чіткі цілі і тверді переконання. Такі фігури, зазвичай, малюють люди, які звикли відкрито висловлювати власну точку зору. Вони мають добре розвинене логічне мислення і здатні займати керівну посаду в організації. Симетричні форми візерунків, які малює людина, означають її прихильність порядку, вміння планувати. Однак якщо кути фігур промальовані дуже гостро – це схильність до агресії.
Хрестики	На малюнку можуть бути не просто звичайні хрестики, а, наприклад, прикраси або візерунки, що містять в собі хрестоподібні елементи. Такі малюнки свідчать про те, що людина відчуває себе винною у чомусь. Можливо, людина кого-небудь образила, або не виконала свою обіцянку, або їй здається, що оточуючі дорікають за щось.
Спіралі, кола, хвилясті лінії	Чужі проблеми не надто турбують людину, яка малює на папері спіралі, кола та хвилясті лінії. Така людина, як правило, замкнута, не любить, коли оточуючі втручаються у її справи.
Гори, зірки	Зірка – показник оптимістичної натури. Зіткнувшись з проблемою, така людина намагається не опускати руки і намагається швидше впоратися з труднощами. Крім того, подібний малюнок демонструє бажання людини привернути до себе увагу.
Дерева	Тонкі дерева з голими гілками малюють розгублені та засмучені люди, а дерева з гіллястою кроною і товстим стовбуром, навпаки, вказують на те, що людина є життєрадісною особистістю.
Сердечка	Людина переповнена почуттями, але вона постійно стримує свої емоції і з боку здається суворою і неприступною особистістю. Чим більшим є малюнок, тим більшою є різниця між справжнім обличчям людини та звичною для неї маскою.
Бджоли, бджолині соти	“Бджолині соти” вказують на прагнення людини до впорядкованого і розміреного життя, спокою, гармонії з собою і навколишнім світом. Такий малюнок може означати бажання створити сім’ю, в якому часто людина не хоче зізнаватися навіть собі.
Квіти	Квіти і листя свідчать про добрий характер людини, її прагнення допомагати іншим.
Шахова дошка	Людина, яка опинилася в неприємному або скрутному становищі, малює на папері шахову дошку. Людина прагне до того, щоб вирішити всі свої проблеми за допомогою відповідної тактики і стратегії, як це звикли робити гравці в шахи. Якщо подібне зображення часто зустрічається у записній книжці людини, це означає, що вона сильно страждає від прихованих комплексів.

Завдання 6. Розгляньте конкретну ситуацію і дайте відповіді на поставлені запитання.

Дійові особи: Костянтин Чайченко – власник Інтернет-магазину з продажу книг, комп'ютерних ігор, програмного забезпечення; Олександр Мудров – HR-менеджер інвестиційної компанії, друг дитинства Костянтина; Інна, Ірина, Оксана – оператори call-центру Інтернет-магазину, власником якого є Костянтин.

Зайшовши в кафе, Олександр відразу помітив товариша, який сидить за одним із найбільш віддалених столиком. Цього разу друг був надто похмурий. Підійшовши ближче, Олександр сів навпроти, замовив собі чашечку кави і просто запропонував:

- Можеш скаржитися, я тебе уважно слухаю!

Костянтин підняв на приятеля сумний погляд і байдуже махнув рукою:

- Та ... Нічого хорошого.

- Ні вже, раз зіпсував мені настрій своїм похмурим обличчям, розповідай.

- Ну ... З бізнесом проблеми. Зрозуміло?

- Які проблеми? - уточнив Олександр, зробивши ковток гарячої кави.

- Бізнес є, а грошей немає! Друже, ти ж розумна людина! Скажи, що не так з моїм магазином? Знаєш, скільки грошей я вклав в рекламу? Чи багато популярних сайтів тобі відомо, де б не з'являвся мій банер? Здогадуєшся ти, скільки грошей я вклав в контекстну рекламу та в пошукову оптимізацію?

- А якось простіше все це можеш пояснити?

- Можу. Якщо людина шукає через будь-яку пошукову систему онлайн-магазин такого типу, як є у мене, посилання на мій сайт буде з'являтися у списку одним із перших. Це і є запорука успіху просування в мережі.

- Ти не думав про те, щоб замовити аудит ефективності реклами?

- Вже замовив! Як виявилось, показники web-аналітики чудові. Відвідувачів на сайті чимало, а от з реалізацією продукції – значні проблеми. Півроку минуло з того часу, як магазин відкрився, а ситуація залишається

незмінною! Де мені шукати винних?

- Винних я пропоную тобі зовсім не шукати, - посміхнувся Олександр. - Давай краще знайдемо причину і усунемо її. Я навіть, здається, знаю, з чого нам потрібно розпочати.

- Ось як? - Піднявши брови, з сарказмом уточнив Костянтин. – Значить, я, з дипломом швейцарської бізнес-школи, з успішною кар'єрою в міжнародних компаніях, причину виявити не зміг, а ти раз – і все знаєш?

- Звісно, - підтвердив Олександр і накинув пальто. - Збирайся і поїхали!

- Куди?

- Туди, куди телефонують твої клієнти, тобто в твій офіс, а саме – в call-центр. Робочий день у співробітників до котрої години?

- До 21.00 ...

- Дуже добре. Встигаємо.

- Почекай! Дай мені хвилинку, я зателефоную дівчатам, щоб вони підготували звіти до мого прибуття. Зазвичай, я лише в суботу буваю в офісі, але якщо вже так ...

- Ні, в жодному разі! – сказав Олександр. – Твій телефонний дхвінок зіпсує весь ефект...

Ефект зіпсований не був. Те, що Костянтин побачив, переступивши поріг кімнати, в якій сиділи оператори, шокувало його. Інна та Ірина, вмотивившись на зручному диванчику, голосно сміялися, дивлячись в екран монітора – очевидно, стежили за сюжетом смішної комедії. Оксана розмовляла по телефону біля вікна. Хоча до кінця робочого дня залишалося більше години, сумки дівчат були зібрані. У приміщенні відчувався запах лаку для нігтів – мабуть, хтось тільки що освіжив манікюр. Найцікавіше, що трубки з телефонів просто лежали на столах - щоб той, хто телефонував, постійно чув короткі гудки.

- Як це розуміти?! - запитав Костянтин.

Помітивши начальника, дівчата заметушилися по кімнаті, швидко повернулися на свої робочі місця і кинули трубки на телефони. Два з трьох

тут же зателефонували – що не дивно, адже охочих дістати гру або новий фільм для перегляду на вихідних було чимало. Пощастило двом з трьох дівчат – вони тут же схопили трубки і защебетали в них. Інні ж не залишалося нічого, окрім як повернутися до Костянтина. З викликом подивившись на директора, вона зітхнула:

- Ви мене звільняєте, так?

Побілілий від злості власник магазину хотів було висловити їй все, що накипіло... Як важко йому було в юності самотійно, без сторонньої допомоги, вступити до престижного вищого навчального закладу, вести напівголодне студентське існування і закінчити університет з червоним дипломом. Як складно було відмовляти собі в розвагах, вчитися, не піднімаючи голови... Як непросто було отримати посаду молодшого спеціаліста у філії величезної міжнародної корпорації... Як він іноді шкодує про те, що останні 15 років витратив на кар'єру і отримання бізнес-освіти, замість того щоб задуматися про власну сім'ю. І, нарешті, як він вирішив звільнитися від кайданів найманого працівника, створити власний бізнес, знайшов інвесторів, персонал, запропонував співробітникам хорошу зарплату. І тепер ці миловидні створіння з красивими очима і дзвінкими голосами, замість того щоб працювати, шукають спосіб не робити нічого.

Відчувши, що друг не на жарт розлютився і може сказати багато зайвого, Олександр схопив його за руку, квапливо попрощався з дівчатами і потягнув Костю до виходу, де їх вже чекало таксі. Поки їхали в машині, декілька хвилин мовчали. Паузу порушив Олександр:

- Я розумію твої почуття, друже, але дозволю собі сказати, що ти сам у всьому винен.

- Я?!

- Так і є. Однак з огляду на те, що управління людьми - це мій хліб і зона моїх інтересів, я можу дати тобі кілька порад. Згоден?

- Давай... - зітхнув бізнесмен.

- Чому ти сам ніколи особисто не перевіряв, як працює твій call-центр?

- Перевіряв, звичайно! Приходити без попередження, не приходив. В офісі бував рідко, це правда, але ж телефонував постійно! На робочий телефон! Вони завжди брали трубку.

- А на офісних телефонах встановлений автовизначник номера?

- Звичайно!

Саша зареготав:

- Дивно, і чому ж вони піднімали трубку, коли бачили вивчений на пам'ять номер телефону шефа? Ти повинен був перевіряти роботу call-центру більш уважно. Чув, наприклад, про таку методику, як «таємний покупець»?

- Звичайно! Ця методика використовується повсюдно - в сфері послуг. Але не в інтернет-магазинах же!

- Чому? Назви хоч одну причину.

- Адже в інтернет-магазин не можна зайти, подивитися товари і поспілкуватися з продавцями особисто.

- Але ж можна зателефонувати, написати в Skype і заповнити форму зворотного зв'язку! Це елементарно ти можеш зробити сам або мене попросити – що тут складного? Тобі навпаки простіше, оскільки немає необхідності купувати спеціальну послугу, як у випадку зі звичайним магазином. Роль «таємного покупця» можеш зіграти ти або будь-хто з твоїх друзів! Просто оформити замовлення і попросити його привезти за певною адресою.

Костянтин задумався. Саша продовжив:

- Ти можеш хоч цілий статок вкласти в цю свою пошукову оптимізацію і в рекламу. Тільки за всією цією високотехнологічністю важливо не забувати про те, що люди є люди. Уже однієї перевірки достатньо, щоб виявити грубі помилки call-центру: оператори не беруть трубку, по Skype і ICQ ніхто не відповідає, контактна форма залишається без уваги, вони не телефонують клієнтам, не повідомляють про наявність товару. Ось куди йдуть всі гроші на просування і цей... як його ... трафік! Але ж сам поміркуй, якщо неефективно працює call-центр, про решту не може бути й мови. Тобі потрібно проводити

перевірки мінімум раз на квартал. А перший час взагалі щотижня – нехай звикають працювати по-новому.

- Ех, і чого їм не вистачає? - Гірко запитав Костянтин. - Зарплата ж хороша! Я брав середню по ринку і додавав 20% ...

- Оце так... Працювати тобі ще, друже, і працювати! Виправляти помилки буде складно, але цікаво, а результати приємно тебе порадують.

Питання до ситуації:

1. Яких управлінських помилок допустив Костянтин Чайченко, власник інтернет-магазину? Що в системі роботи з персоналом Ви радите виправити, змінити, а що – залишити?

2. Яких принципів мають дотримуватися працівники call-центру, щоб спілкування з потенційними клієнтами було успішним?

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Національна специфіка використання невербальної комунікації.
2. Мімічні коди емоційного стану людини.
3. Особливості візуального контакту в діловому спілкуванні.
4. Вплив форми столу на ефективність процесу комунікації.
5. Тайм-менеджмент в роботі сучасного керівника.
6. Техніка рефлексивного слухання.

ЛІТЕРАТУРА

4; 6; 14; 15; 16; 17; 19; 20; 23; 25; 28; 40.

ТЕМА 8

МИСТЕЦТВО ПУБЛІЧНОГО ВИСТУПУ

ПЛАН

8.1. Публічний виступ як форма соціальної комунікації.

8.2. Основні етапи підготовки публічного виступу.

↔ Ключові терміни і поняття ↔

Аргумент. Аудиторія. Ефективність промови. Композиція промови. Контакт з аудиторією. Логічний виклад матеріалу. Оратор. Ораторське мистецтво. Презентація.

8.1. Публічний виступ як форма соціальної комунікації

Ораторське мистецтво – це один із небагатьох видів мистецтва, який неодмінно присутній в житті кожного із нас, та особливо важливу роль він відіграє у бізнес-середовищі, адже діяльність будь-якого сучасного фахівця реалізується в умовах активної соціальної взаємодії. Для того щоб ділове спілкування було успішним, потрібно не лише добре знати специфіку ділової мови, її лексику, граматику і стилістику, але й вміти впевнено триматися перед будь-якою аудиторією, досконало володіти власним голосом, мімікою, жестами, вміти переконливо висловлювати свою думку, обґрунтовувати власну позицію та критично ставитися до висловлювань інших людей.

Безумовно, виступ перед будь-якою аудиторією – справа нелегка, тож свідомо чи несвідомо, людина намагається уникати публічних виступів, віддаючи перевагу іншим формам комунікації, і втрачаючи при цьому цінні можливості для подальшого професійного розвитку та побудови успішної кар'єри в обраній сфері діяльності. Тому не варто переконувати себе у тому, що вміння виступати перед аудиторією – це справжній талант, який не у всіх є. Навпаки, це вміння, яке можна і потрібно розвивати в собі, адже воно високо цінується у суспільстві.

Коли людина розуміє, що її виступ можуть почути сотні, тисячі, десятки тисяч і навіть мільйони слухачів, вона усвідомлює свою велику відповідальність перед ними. Відтак, основне її завдання в такому процесі комунікації полягає в тому, щоб донести важливу ідею до слухачів, подолати можливі прояви байдужості з їхнього боку, і, зрештою, отримати підтримку з боку широкого загалу.

Сучасний світ висуває низку вимог до публічних виступів (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

**Вимоги, що висуваються до публічного виступу як форми
соціальної комунікації**

Основні вимоги	Характеристика
1	2
Рішучий початок виступу	Речення, з якого оратор починає свою промову, має бути добре продуманим, адже будь-які паузи на початку виступу будуть розцінюватися аудиторією, як невпевненість оратора, його невисокий рівень компетентності в проблематиці, винесеній на обговорення.
Змістовність	Виступ має бути інформаційно насиченим і змістовним.
Логічна структура	Це такий зв'язок між реченнями, завдяки якому утворюється єдиний текст публічного виступу, кожна частина якого, немов би впливає з попередньої, що в кінцевому підсумку, забезпечує послідовний розвиток думки успішного оратора.
Стримана емоційність оратора	Будь-який публічний виступ, незалежно від його мети, має бути емоційним, однак емоційність має бути стриманою. Це означає, що оратор в жодному випадку не може говорити надто емоційно перед публікою. Набагато краще, якщо у своєму виступі він буде наводити факти, здатні викликати певні емоції у слухачів.
Лаконічність виступу	Короткий виступ оратора розглядається в переважній більшості аудиторій, як більш обґрунтований, вірний і такий, що дійсно містить необхідну інформацію. Однак насправді лаконічність виступу – це відсутність у ньому другорядних деталей, що не стосуються основного змісту проблеми, яка обговорюється.
Діалогічне мовлення	Публічний виступ – це не монолог оратора по відношенню до слухачів, у процесі якого останні відчують себе зайвими, а повноцінний діалог, під час якого оратор не лише виголошує промову, але й задає питання слухачам, узагальнює їхні відповіді, активізуючи в такий спосіб увагу кожного із присутніх, і спрямовуючи хід його міркувань у потрібне русло.
Розмовний стиль публічного виступу	Текст, із яким виступає перед аудиторією оратор, має бути максимально простим для розуміння, тому у ньому потрібно уникати використання складних термінів, іноземних слів, незрозумілих для широкого кола осіб. Натомість, допускаються цікаві приклади з життя, невимушені жарти тощо.

1	2
Встановлення і підтримання контакту з аудиторією	Під час виголошення своєї промови оратор може бачити реакцію слухачів на його слова, спостерігати за тим, як взагалі змінюється настрій аудиторії. Завдяки наявності такого зворотного зв'язку оратор має можливість своєчасно корегувати свою промову, щоб в кінцевому підсумку досягти поставленої мети і не втратити увагу слухачів та їхню довіру.
Рішуче завершення виступу	Як і початок, так і завершення виступу має бути стислим, чітким, зрозумілим і продуманим. Заключне слово слід заздалегідь вивчити, щоб легко відтворити його без жодних зволікань. Ці слова доцільно промовляти дещо повільно, але голосно, щоб слухачі добре зрозуміли їхній зміст і усвідомили, що вони означають логічне завершення виступу.

Загалом, кожний окремий випадок, коли людина виголошує промову, можна вважати унікальним. Якщо, наприклад, мова йде про звичайний виступ із робочим звітом на діловій нараді в будь-якій організації, то всі присутні неодмінно будуть його уважно слухати, але досить часто в нашому житті трапляються такі випадки, коли за увагу аудиторії ще потрібно поборотися. Все це вказує на необхідність оволодіння комунікативною технікою публічних виступів.

8.2. Основні етапи підготовки публічного виступу

Гарна підготовка до публічного виступу значною мірою впливає на його успіх, але не завжди гарантує його. Все залежить від того, чи зможе оратор знайти підхід до конкретних слухачів, тобто завоювати їхню увагу, довіру і прихильність, викликати у них жвавий інтерес, напружену роботу думки та бажаний емоційний відгук.

Сам процес підготовки оратора до майбутнього виступу передбачає не лише високий рівень володіння змістом матеріалу, за яким доведеться виступати, але й вміння правильно подати цей матеріал (за допомогою дикції, інтонації, сили голосу, жестів, міміки тощо), і відповідну роботу над собою (насамперед, мобілізацію зусиль для подолання хвилювання перед публічним виступом).

Як відомо, класична схема підготовки до публічного виступу складається із декількох етапів: підбір необхідного матеріалу для майбутнього виступу; складання плану, розподіл зібраного матеріалу в необхідній логічній послідовності; словесне вираження змісту проблеми, що виноситься на обговорення, літературна обробка тексту; запам'ятовування тексту; виголошення промови.

Однак в контексті вивчення даної дисципліни пропонуємо розглянути дещо іншу послідовність підготовки до публічного виступу (рис. 8.1).

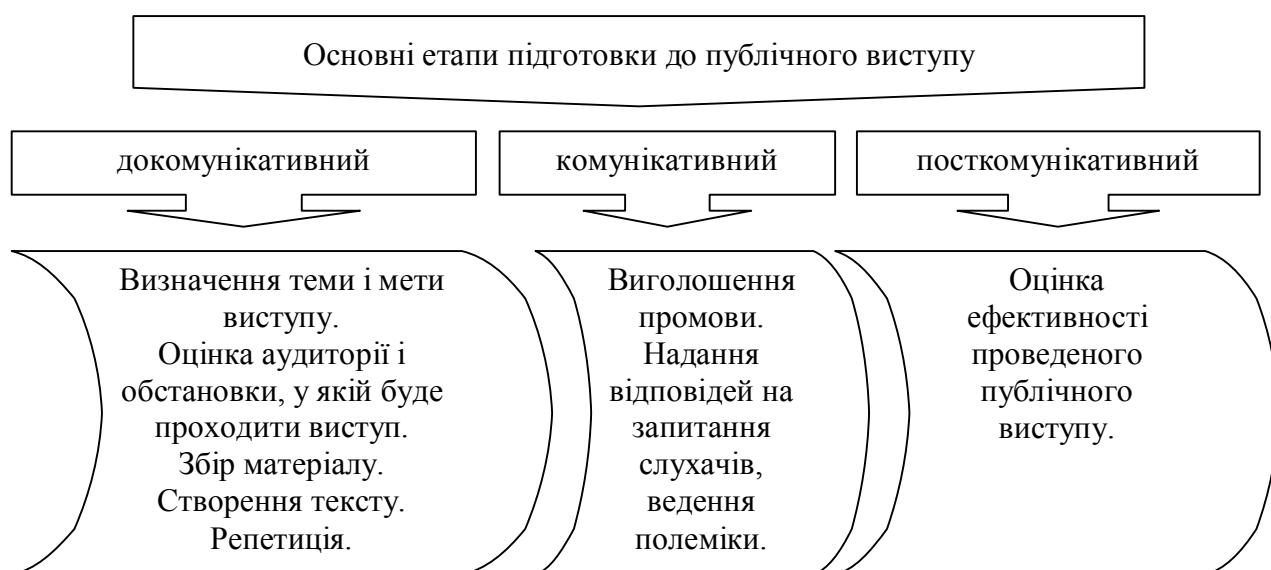


Рис. 8.1. Процес підготовки до публічного виступу в розрізі основних етапів

Як бачимо з рис. 8.1, підготовка до публічного виступу починається з визначення його теми і мети. Тему визначає або сам майбутній оратор, або ті особи, які запросили його для виголошення промови. У будь-якому випадку, тема повинна бути чіткою, зрозумілою і лаконічною, щоб привернути увагу потенційних слухачів. Натомість, мета публічного виступу полягає у тому, щоб визначити, яку реакцію оратор прагне отримати від слухачів. Як правило, мета може бути пов'язана з необхідністю інформування аудиторії, формування певного ставлення у слухачів до фактів та ідей, висвітлених під

час публічного виступу, заклик до певної дії тощо.

Поряд із цим, оратор має оцінити склад аудиторії, перед якою буде проходити виступ, щоб заздалегідь налаштувати себе на зустріч із певним контингентом слухачів (рис. 8.2).

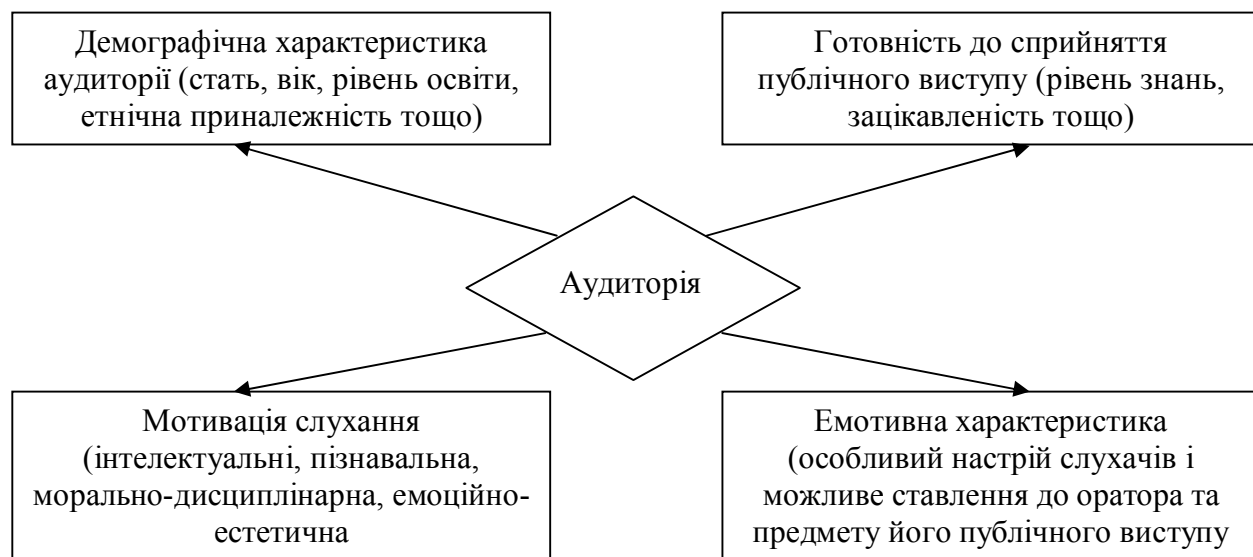


Рис. 8.2. Критерії оцінки складу цільової аудиторії на етапі підготовки до публічного виступу

Реакція кожного типу аудиторії на оратора може бути різною, тому й подання матеріалу має відрізнятися залежно від специфіки аудиторії. Необхідно враховувати, що чим більше слухачів буде у залі, тим менше вони будуть реагувати на інформацію, і більше – на людину, яка цю інформацію доводить до їхнього відома.

Оратор має також заздалегідь з'ясувати, в якій обстановці буде проходити його виступ – у великому залі, чи в кабінеті, за столом, чи за кафедрою, з мікрофоном, чи без нього. На етапі організації простору для публічного виступу психологи рекомендують уникати надто просторих кімнат. Якщо, наприклад, в приміщенні, яке розраховане на 100 осіб, під час певного ділового заходу буде знаходитися лише 20 осіб, то кожен відчуватиме свою відокремленість один від одного, і від оратора, задля промови якого, зрештою, всі й зібралися. Приміщення, в якому буде

проходити публічний виступ, має бути заповнене, як мінімум, на 50 %.

Для того щоб зібрати необхідний матеріал для конкретного виступу, людина має вивчити відповідні офіційні документи, ознайомитися з довідковою і науково-популярною літературою, узагальнити спостереження і роздуми. У ході виконання цього завдання рекомендується робити записи, занотовувати корисні цитати, цифри, факти тощо.

Наскільки б впевненим у своїх силах не був оратор, він має заздалегідь підготувати текст майбутньої промови, адже його ще потрібно ретельно перевірити, виправити в ньому помилки та неточності, внести в нього необхідні доповнення і зміни. Коли оратор працює над текстом, він ще раз, і ще раз продумає всі деталі майбутнього виступу.

Класична структура промови, як і загальний алгоритм будь-якого публічного виступу, складається з трьох частин: вступу, основної частини і висновків (рис. 8.3).



Рис. 8.3. Класична структура тексту публічного виступу

Цей своєрідний «каркас» є досить зручним для роботи оратора над текстом публічного виступу і, як показує практика, є ефективним для сприйняття слухачами. Саме така структура тексту дозволяє майбутньому оратору логічно побудувати хід його думок під час виступу, правильно розставити відповідні акценти та вірно розподілити час, відведений для виступу, між окремими частинами тексту.

Загалом, публічний виступ починається з моменту появи оратора в

аудиторії, адже всі присутні миттєво звертають увагу на його зовнішній вигляд, осанку, зібраність та одяг. Тож у оратора, за словами психологів, є лише 7 секунд для того, щоб справити потрібне враження на аудиторію. Далі це враження буде лише закріплюватися в свідомості слухачів. Початок виступу покликаний встановити контакт оратора з аудиторією, заволодіти увагою слухачів, викликати інтерес до певної інформації. З огляду на це, потрібно заздалегідь подумати про те, з якими словами краще звернутися до присутніх, щоб відразу налаштувати їх на доброзичливий лад. Досвідчені оратори наголошують на тому, що не варто починати публічний виступ безпосередньо з сутності обраного питання, оскільки аудиторії потрібен час, щоб звикнути до оратора, тембру його голосу та манери поведінки. Тому перші декілька хвилин свого виступу краще використати для того, щоб розповісти слухачам цікавий факт, нагадати про видатну історичну подію, пов'язану з темою виступу, і продемонструвати свою відкритість до діалогу.

Щоб продемонструвати свою значимість і викликати повагу аудиторії, оратор має контролювати максимально допустимий простір. Не варто намагатися показати себе маленькою людиною і не варто ховатися де-небудь в глибині сцени. Найбільш оптимальним для оратора буде те місце на сцені, з якого можна простягнути руки і охопити ними всю аудиторію, ніби утворюючи при цьому прямий кут (рис. 8.4).

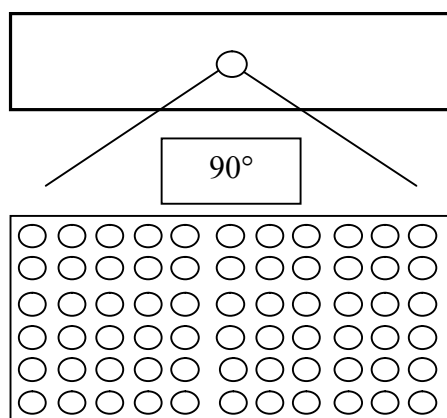


Рис. 8.4. Правило «90°» для оптимального розміщення оратора перед аудиторією

Якщо раптом змінити кут охоплення аудиторії, наприклад, до 180°, то оратор вже не зможе утримувати зоровий контакт зі слухачами, які займають бокові місця, а слухачі, які сидять на перших рядах, почнуть відчувати неабияку напруженість.

В основній частині свого виступу оратор викладає сутність проблеми, наводить міркування, докази, спростування. Пояснення окремих аспектів даної проблеми супроводжується переконливими статистичними даними. Продумуючи структуру основної частини свого майбутнього виступу, оратор має обрати найбільш прийнятні методи викладення матеріалу (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

Методи викладення матеріалу публічного виступу

Методи викладення матеріалу	Характеристика
Індуктивний метод («від часткового до загального»)	Оратор починає промову з конкретного випадку, а далі підводить слухача до узагальнень і висновків.
Дедуктивний метод («від загального до часткового»)	Оратор спочатку висуває певне припущення, а потім роз'яснює його зміст на конкретних прикладах.
Метод аналогії	Оратор здійснює співставлення різних об'єктів (явищ, подій, чинників, процесів і понять) із тим, що вже добре відомо слухачеві. Цей метод має відповідати двом вимогами: аналогія має фіксувати істотну (основну) ознаку певного об'єкта; невідоме має розкриватися на тлі дійсно відомого, а не іншого невідомого.
Концентричний метод	Передбачає, що в своїй промові оратор піднімає лише одну головну проблему, до якої він постійно повертається. Якщо в доповіді час від часу згадуються інші проблеми, то вони неодмінно є спорідненими з головною.
Ступеневий метод	Передбачає послідовне висвітлення одного питання за іншим.
Історичний метод	Передбачає викладення матеріалу промови виключно в хронологічній послідовності.

Необхідно враховувати, що використання різноманітних методів викладення матеріалу під час публічного виступу дозволяє зробити структуру його основної частини більш оригінальною та яскравою.

Структурування тексту публічного виступу – це творчий процес, який майже не підлягає стандартизації, проте слід пам'ятати, що ораторська мова

мусить бути послідовною, індивідуальною і проникливою, а її частини – пропорційними, вступ і висновки сумарно повинні становити не більше 1/3 виступу.

Висновок – це заключна частина публічного виступу, у якій оратор узагальнює все, що було сказано ним. Переконливий і яскравий висновок завжди запам'ятовується слухачам. Відтак, неприпустимим є незавершений виступ через порушення встановленого регламенту, адже саме заключне слово оратора має змусити слухачів задуматися над певною проблемою, або надихнути кожного з них на подальшу діяльність у певному напрямі.

Не менш важливим етапом підготовки до публічного виступу має бути створення візуальної підтримки презентації, зокрема, спеціально підготовлених слайдів в редакторі MS PowerPoint. Такі засоби представлення матеріалу завжди викликають інтерес аудиторії, привносять різноманіття у виступ оратора і залишаються надовго у пам'яті кожного слухача. Інколи одна ілюстрація може бути варта тисячі слів. Розмір шрифту в тексті слайду має бути таким, щоб людині з нормальним зором можна було, не напружуючи очі, прочитати його з відстані 7-10 м від екрану, тобто потрібно обирати розмір шрифту (кегель) 24 пункти, або 30-32 пункти. Кількість рядків на слайді строго регламентована законами психології. Виявляється, що за невеликий проміжок часу людина не може сприйняти більше 5-7 одиниць інформації, тому кількість рядків на слайді не має перевищувати шести-восьми. Слайди доцільно використовувати на початку публічного виступу, коли слухачі є досить уважними, і демонструвати їх зі зростаючою частотою наприкінці презентації для підтримання інтересу аудиторії.

Щоб публічний виступ був дійсно ефективним, процес підготовки до нього має тривати вдвічі більше, ніж сам виступ. Час підготовки може зменшуватися, якщо проводиться робоча нарада, на якій нова і складна для розуміння інформація майже не доводиться до відома слухачів, і суттєво збільшується, якщо виступ має складну структуру, за якою приховано значний обсяг важливої, корисної і складної для засвоєння інформації.

Репетиція публічного виступу в умовах, максимально наближених до реальних, є необхідною для того, щоб оратор міг краще запам'ятати текст, і ще раз проаналізувати вербальні і невербальні складові своєї майбутньої промови, конкретні висловлювання і слова. Зрештою, все це дозволить чітко дотримуватися встановленого регламенту, і безпосередньо під час виступу оратору не доведеться хвилюватися і постійно стежити за годинником. На цьому етапі підготовки до публічного виступу також слід відпрацювати такі елементи мовлення, як: дикція, темп мовлення, тембр голосу, зовнішній вигляд, постава, жести рук, міміка).

Основними формами репетиції публічного виступу можуть бути наступні (рис. 8.5).

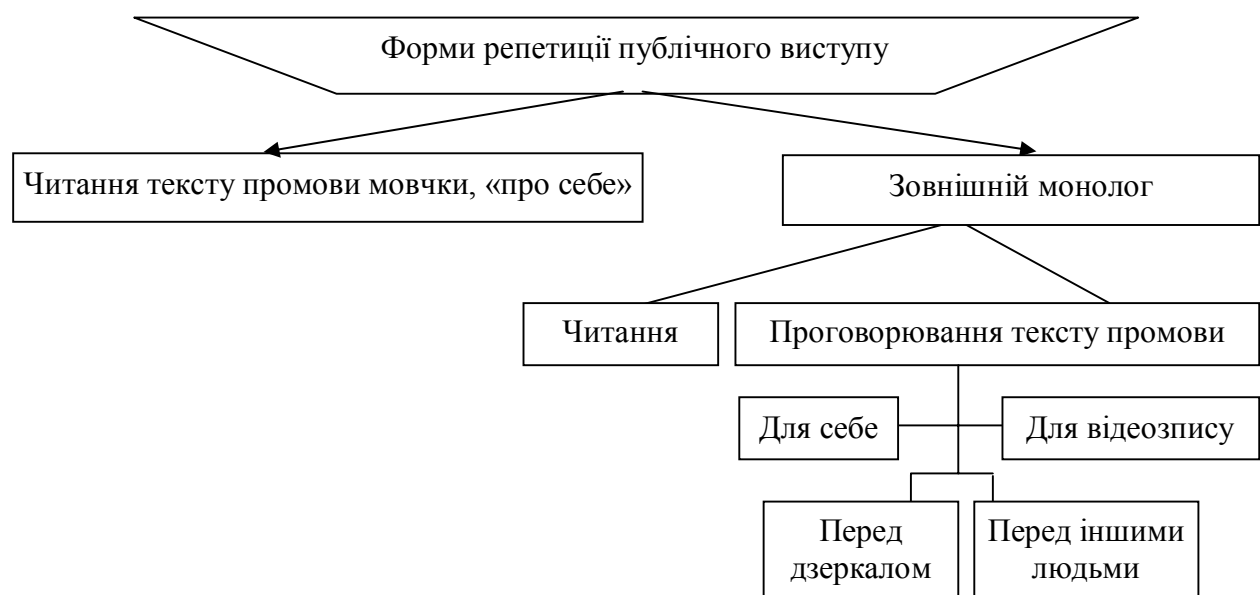


Рис. 8.5. Форми репетиції публічного виступу

Безпосередньо під час публічного виступу не рекомендується займати «оборонні» або «захисні» позиції тіла, наприклад, схрещувати руки на грудях, закладати їх за спину, щоб не демонструвати цим невпевненість у власних силах. Краще зайняти відкриту позу і час від часу дарувати присутнім щирі посмішки.

Важливий момент виступу пов'язаний з відповідями на питання. Не

можна залишати без уваги будь-які питання, навіть найбільш неприємні. Для цього необхідно заздалегідь визначити перелік можливих питань з боку слухачів і підготуватися до відповідей на них, дотримуючи визначених правил, зокрема:

на складні проблемні питання необхідно відповідати тільки в тому випадку, якщо існує продуманий варіант рішення даної проблеми (якщо такого варіанту немає, то краще не імпровізувати, щоб не потрапити в складне становище);

якщо питання містить в собі некоректні слова чи висловлювання, не варто їх повторювати, даючи відповідь на поставлене питання;

чим більш емоційним є питання, тим коротшою повинна бути відповідь на нього;

на провокаційні питання, за допомогою яких людина має намір поставити оратора в незручне становище, взагалі не рекомендується давати відповідь. Якщо ж відповіді не уникнути, варто згадати про існуючу техніку роботи з провокаційними питаннями (табл. 8.3).

Таблиця 8.3

Принципи роботи оратора з провокаційними питаннями

Принципи роботи з незручними питаннями	Способи застосування принципів під час публічного виступу
1	2
Уточнення питання	Якщо питання для оратора виявилось неочікуваним, можна спробувати виграти час і попросити людину повторити його: «Вибачте, я не почув Ваше питання, чи не могли б Ви його повторити?». Так у оратора з'явиться декілька секунд для того, щоб обміркувати свою відповідь.
Прохання розшифрувати питання	Оратор може звернутися до людини, яка щойно задала незручне питання, з наступною реплікою: «Розумієте, це досить загальне питання, а я звик відповідати конкретно. Чи не могли б Ви сказати нам, що саме Ви маєте на увазі?». Таким чином, переадресовуючи питання, оратор може вислухати відповідь цієї людини, і отримати шанс «зацепитися» за неї у відповідь.
Прохання навести конкретний приклад	У відповідь на незручне питання оратор може сказати що-небудь на зразок «Дякую, я зрозумів Ваше питання. Справа в тім, що я хотів би обговорювати конкретний приклад, а не ймовірність. Наведіть, будь ласка, конкретний приклад, і я Вам все поясню». Така репліка дозволить нейтралізувати провокатора, адже конкретного прикладу у нього може не виявитися.

1	2
Згадка про ситуацію з минулого	Цей принцип можна застосовувати, якщо питання оратору вже задають не вперше. Для цього достатньо буде сказати: «Коли востаннє мені задавали це питання, це було..., і тоді я відповів так: Тепер я хотів би додати наступне ...».
Переведення розмови «в кулуари»	Цей принцип використовується оратором для того, щоб не дати можливості провокатору задавати багато запитань. Основне завдання оратора полягає у тому, щоб почати давати відповідь на поставлене запитання, однак зазначити лише декілька аспектів (не більше 30 % питання), а далі делікатно перевести все «в кулуари». Для цього використовується наступна репліка: «Це лише частина з того, що можна сказати з приводу даного питання. Не хочеться віднімати багато часу у слухачів, тому прошу Вас підійти до мене після виступу, і я поясню Вам свою позицію. Домовились?».

Цілком зрозуміло, що цілі оратора, його наміри й задум, які відображені в промові, відіграють ключову роль у публічному виступі, однак не можна забувати про те, що аудиторія також має свій намір, зацікавленість у тому чи іншому публічному виступі. Якщо слухач витрачає свій час і розумові зусилля на той чи інший виступ, значить він зацікавлений у цьому і прагне отримати нову для себе інформацію, сформулювати певну думку стосовно важливого об'єкта, процесу чи явища. Щоб задовольнити ці потреби, оратор має прагнути до того, щоб його виступ був дійсно ефективним.

Розглянемо головні критерії оцінки ефективності публічного виступу, які є загальноприйнятими в умовах сьогодення.

По-перше, головна думка промови має бути зрозумілою для всіх і легко простежуватися в тексті. Якщо людина хоче отримати позитивну оцінку свого виступу, то вона має продемонструвати публіці високий рівень обізнаності у тих питаннях, які винесені на обговорення. Це означає, що будь-яка теза публічного виступу має супроводжуватися ретельним аналізом ситуації і декількома достовірними фактами.

По-друге, початок і кінець доповіді мають прозвучати досить рішуче. Не потрібно довго говорити про те, що вже для всіх стало очевидним. Вступ і висновок публічного виступу мають бути лаконічними і змістовними.

По-третє, текст публічного виступу має складатися з коротких і простих речень. Завдяки цьому можна значно скоротити час на те, щоб озвучити доповідь, донести до слухачів всю важливу інформацію і не збити дихання.

По-четверте, це налагодження контакту з аудиторією. Промова будь-якого оратора має бути спрямована на слухачів, нести для них певну користь. Відтак, виступ повинен мати вигляд не монотонного діалогу, а повноцінної бесіди з усіма присутніми. На слухачів потрібно дивитися, щоб кожен із них не лише запам'ятав, але й зрозумів основну думку промови.

По-п'яте, це правильне мовлення. З одного боку, промова має бути насичена термінологією, якій потрібно давати відповідне пояснення, а з іншого, у тексті виступу не варто використовувати повтори одних і тих самих слів, слід також уникати слів-паразитів, сленгу тощо.

По-шосте, голос оратора має звучати голосно і чітко. Темп мови слід обирати середній, тоді публічний виступ неодмінно запам'ятається всім присутнім, і оратор отримає високу оцінку.

По-сьоме, одяг оратора також має велике значення. У глядачів не може бути певного дисбалансу між промовою і зовнішнім виглядом оратора.

Оратор має дотримуватися цих простих рекомендацій, щоб максимально вдосконалювати свою промову і позбавитися від непотрібних переживань.

Для управління увагою слухачів під час публічного виступу можуть використовуватися різні способи. Розглянемо деякі із них (табл. 8.4).

Таблиця 8.4

Способи управління увагою слухачів під час публічного виступу

Способи управління увагою слухачів	Особливості їх застосування під час публічного виступу
1	2
Встановлення зорового контакту зі слухачами	Зоровий контакт використовується не лише для привертання уваги при публічному виступі, але й для того, щоб утримувати увагу аудиторії. Оратори користуються цим способом, знаючи про його неабияку ефективність. Вони обводять аудиторію своїм поглядом, уважно дивляться на кого-небудь із присутніх, або фіксують поглядом декількох осіб в аудиторії, створюючи для себе своєрідні «маяки», які час від час можна змінювати.

1	2
Підвищення голосу оратора	Це один із найпростіших способів привертання уваги слухачів. Звичайно, мова не йде про підвищення голосу до крику. Це неприпустимо не лише в морально-етичному плані, але й з точки зору тактичних міркувань, адже крик будь-якої людини – це ознака її слабкості і безсилля. Однак при цьому не можна не визнати, що деяке підвищення голосу, особливо на початку певного висловлювання, не лише привертає увагу, але й створює додатковий вплив на слухачів.
Чіткість промови	Промова має бути чіткою, зрозумілою, логічною. Монотонність і «бурмотіння» слід виключити. Поводити себе слід природно, не триматися постійно руками за стіл або трибуну. Слід уникати покашлювання, манерності. Посміхатися потрібно в міру.
Акцентування	Використовується у тих випадках, коли необхідно звернути особливу увагу слухачів на важливі моменти у повідомленні. Даний прийом можна реалізувати за допомогою прямого і непрямого акцентування. Пряме акцентування досягається за рахунок вживання таких фраз, як «прошу звернути увагу», «важливо відзначити, що...», «необхідно підкреслити, що...». Непряме акцентування відбувається за допомогою більш тривалої паузи, що автоматично приверне увагу слухачів, виразного погляду в зал, жесту чи підвищення / пониження інтонації.
Нав'язування ритму	Згідно психологічних досліджень, слухачі втомлюються приблизно через 20 хвилин після початку виступу. Крім того, увага людини постійно коливається. Якщо спеціально не докладати зусиль до того. Щоб постійно тримати на плаву увагу аудиторії під час публічного виступу, то вона неминуче буде зникати або переключатися на що-небудь інше. Промова оратора не має бути монотонною і одноманітною. Інакше навіть зацікавлений слухач буде з великими труднощами утримувати увагу, його буде хилити на сон. Саме тут і застосовується прийом «нав'язування ритму». Постійна зміна характеристик голосу і мови – це найпростіший спосіб задати потрібний ритм публічного виступу. Якщо говорити то голосніше, то більш тихо, то швидко, то повільно, то скоромовкою, то нейтрально, співрозмовник ніби нав'язує слухачам свою послідовність переключення уваги, не дає їм можливості розслабитися і пропустити що-небудь.
Своєчасне використання пауз	Оратор виділяє певну думку і дозволяє слухачам оцінити важливість сказаного.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що підготовка до публічного виступу – це досить довготривалий і трудомісткий процес, тому й не варто розраховувати на те, що підготуватися до промови можна за декілька днів чи годин. Мінімальний період підготовки гарної промови

триває не менше п'яти днів. Отже, щоб виконати належним чином своє головне завдання і донести до слухачів певну думку, оратор має бездоганно володіти усною мовою і широким діапазоном знань, умінь і навичок, серед яких винятково важливу роль відіграє не лише вміння підібрати необхідний матеріал для публічного виступу і оформити його відповідно до основних законів композиції, логіки і психології, але й вміння впевнено відповідати на будь-які питання з боку слухачів, вести з ними діалог, бесіду, дискусію.

ГЛОСАРІЙ

Аргумент – це висловлювання, яке доводить істинність тези, обґрунтовує її (у монолозі оратора чи під час суперечки), або ж заперечує тезу опонента в суперечці; те саме, що доказ.

Аудиторія – це сукупність слухачів, присутніх під час виступу оратора; те саме, що публіка.

Ефективність промови – це такий результат від виголошеної промови, який повністю або частково відповідає очікуванням оратора; реакція аудиторії, яка свідчить про те, що мети промови вдалося досягти. Наприклад, у разі закличної промови слухачів вдалося переконати здійснити певні дії, у разі розважальної промови – розвеселити слухачів. Досягнення ефективності промови передбачає тривалу роботу над усіма аспектами майбутнього публічного виступу.

Композиція промови – це побудова промови, поєднання всіх її компонентів в єдине ціле. Загалом, композиція відображає взаємодію усіх складових частин промови (вступу, головної частини, висновків), способів і методів викладу матеріалу, а в більш широкому розумінні композиція являє собою зміст промови та її форму.

Контакт з аудиторією – це взаємодія та взаєморозуміння оратора та аудиторії, спільність їх психічного стану.

Логічний виклад матеріалу – це таке розташування елементів у тексті промови, коли її зміст чітко й однозначно викладений, суперечливості в

судженнях немає, помітний послідовний перехід від однієї думки до іншої. Логічний виклад матеріалу публічного виступу можливий лише за наявності продуманого плану, оформленої композиції, визначеної логіки переходу від одного питання до іншого.

Оратор – це особа, яка виголошує публічні промови і володіє красномовством (вправно виступає перед аудиторією); те саме, що промовець. Щоб стати успішним оратором, необхідно наполегливо здобувати риторичні знання, вміння і навички.

Ораторське мистецтво – це вміння успішно виступати перед аудиторією. Це вміння може бути вродженим, проте його можна набути з досвідом. Ораторське мистецтво передбачає вміння природно володіти собою, бездоганно володіти матеріалом, створювати індивідуальний, харизматичний образ оратора.

Презентація – це спеціально організоване спілкування з аудиторією, мета якого полягає у тому, щоб переконати, або спонукати її до певних дій. Презентацію здійснюють через три канали: вербальний (те, що говорить оратор), вокальний (те, як говорить оратор) і невербальний (вираз обличчя, жести, рухи оратора). Презентація має бути доступною і композиційно завершеною.

❖ ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Якими є передумови зародження риторики?
2. У чому полягає основне завдання давньогрецького ораторського мистецтва?
3. Що собою являє композиція публічного виступу?
4. Яким має бути успішний оратор?
5. Поясніть сутність основних рівнів підготовки до публічного виступу: інформаційного (оцінка першого публічного виступу); організаційного (робота з простором); емоційного.
6. Що собою являє техніка аргументації і техніка змістовної відповіді

під час публічного виступу?

7. Якими є основні особливості відповідей на питання аудиторії під час публічного виступу?

8. Які прийоми управління аудиторією Вам відомі?

☑ ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. *Короткий виступ відповідальної особи перед журналістами з пояснювальною запискою про певну подію – це:*

- а) брифінг;
- б) інтерв'ю;
- в) прес-конференція.

2. *Спеціальний бюлетень для ЗМІ, який містить матеріали оперативної публікації – це:*

- а) інформаційний лист;
- б) буклет;
- в) прес-реліз.

3. *Кульмінаційна структура викладення матеріалу передбачає, що:*

- а) вирішення проблеми дається на початку виступу, а потім воно деталізується і пояснюється;
- б) висновки формулюються наприкінці виступу;
- в) основна проблема розкривається в середині виступу.

4. *Пірамідальна структура викладення матеріалу передбачає, що:*

- а) основна проблема розкривається в середині виступу;
- б) висновки формулюються наприкінці виступу;
- в) рішення проблеми дається на початку виступу, а потім воно деталізується і пояснюється.

5. *До аргументів, які використовуються під час доповіді у діловому середовищі, висуваються такі вимоги:*

- а) у якості аргументів можуть виступати тільки такі відомості, істина яких може бути доведена чи вони зовсім ні в кого не викликають сумніву;

- б) наведені аргументи не повинні суперечити один одному;
- в) аргументи мають бути доведені незалежно від тез доповіді.

6. Сильні аргументи:

- а) викликають сумнів у опонентів;
- б) не викликають критику, їх неможливо спростувати, зруйнувати чи не взяти до уваги;
- в) неетично використовувати у процесі суперечки чи полеміки.

7. Гарне враження справляє оратор, який:

- а) почувається вільно і спокійно;
- б) нервово потирає руки;
- в) крутить в руках ручку чи окуляри.

8. Якщо рука людини знаходиться під підборіддям, а вказівний палець спрямований до виска, така поза називається:

- а) позою критичної оцінки;
- б) позою відкритості;
- в) позою радості.

9. Що означає поза, коли людина прагне зайняти менше місця у просторі:

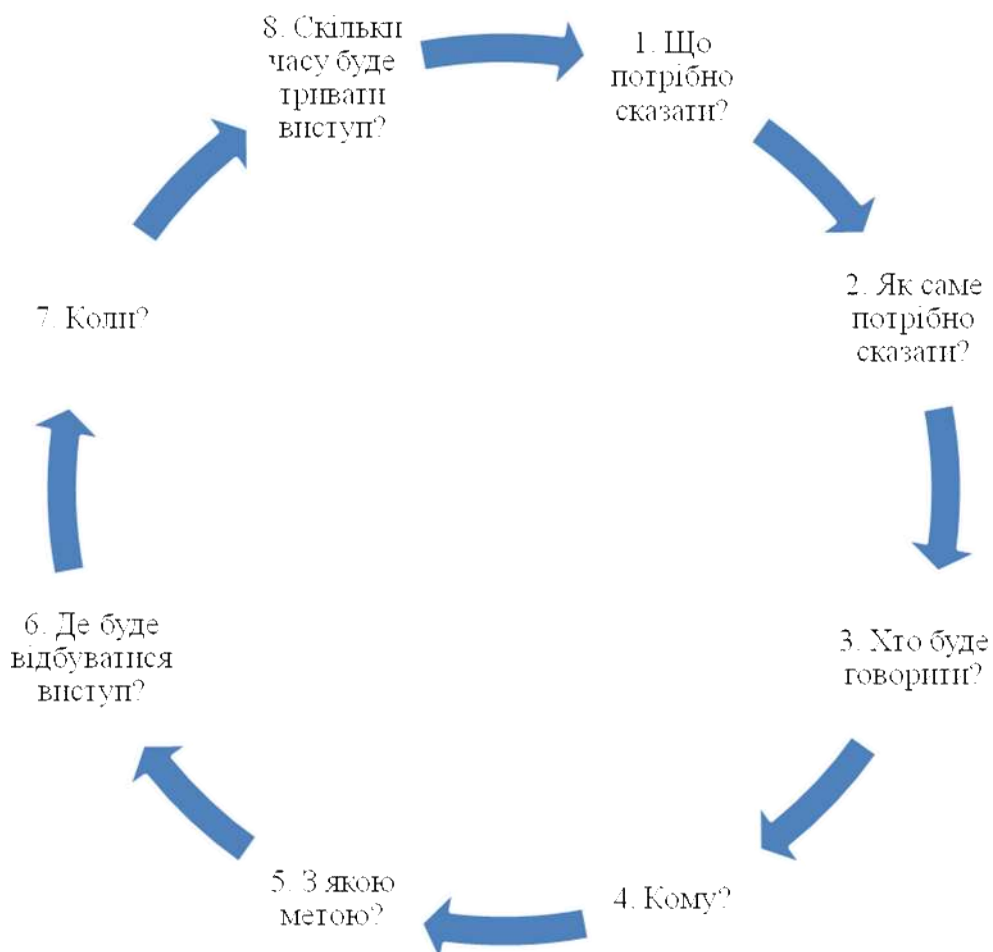
- а) відкритість;
- б) байдужість;
- в) замкнутість.

10. Зняття емоційної напруги за допомогою гумору і паузи називається:

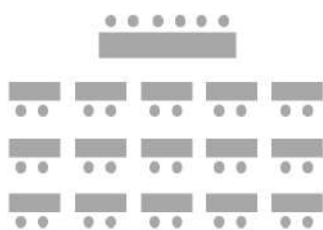
- а) ефективністю перших фраз;
- б) ефективністю релаксації;
- в) ефективністю аргументації.

✍ НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

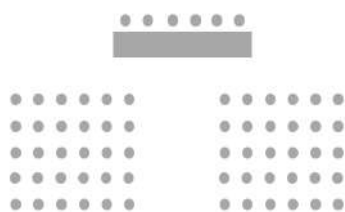
Завдання 1. Чи погоджуєтесь Ви з тим, що в процесі підготовки до публічного виступу оратор має знайти відповідь на питання, перелік яких наведено нижче?



Завдання 2. Напишіть, у яких випадках буде доцільно використовувати запропоновані нижче схеми організації простору учасників ділового заходу.



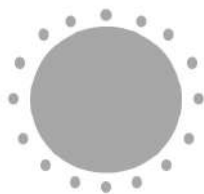
«Клас»



«Театр»



«Підкова»



«Круглий стіл»



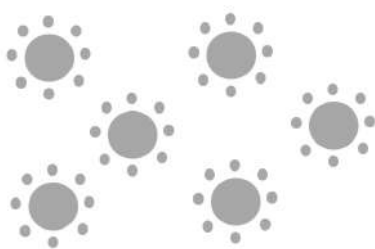
«Переговори»



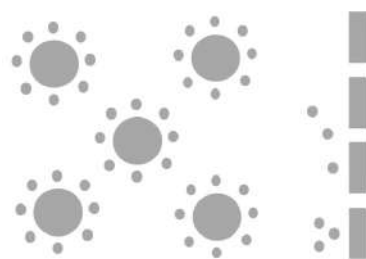
«Т»-подібне розміщення



«U»-подібне
розташування



«Банкет»



«Фуршет»

Завдання 3. Спираючись на поради успішних ораторів минулого і сучасності, сформулюйте перелік основних способів подолання страху публічного виступу. Відповідь запишіть у таблицю.

Причини для хвилювання перед публічним виступом	Способи протидії
Страх виглядати незграбно в очах аудиторії	
Перебільшення значення майбутнього виступу та можливих помилок	
Недоброзичливість з боку аудиторії	
Недостатній рівень підготовки до публічного виступу	
Надмірна увага власним переживанням	
Недооцінка власних можливостей	
Відсутність досвіду публічного виступу перед великою аудиторією	
Минулий досвід невдалих публічних виступів	

Завдання 4. Сформулюйте власні поради стосовно того, як успішний оратор має налагодити контакт з незнайомою для нього аудиторією. Для цього спробуйте дати відповідь на такі питання.

На кого має дивитися оратор під час публічного виступу?	
Що потрібно робити з руками, щоб вони не видавали схвилюваність оратора перед майбутнім публічним виступом?	
Яким чином потрібно освоювати простір, відведений для публічного виступу?	
Чи можна використовувати паузи і змінювати темп мови під час публічного виступу? Який це може дати результати?	

Завдання 5. Якими можуть бути Ваші дії в кожній із наведених нижче ситуацій? Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація	Варіанти можливих дій
Ви вже протягом семи хвилин виступаєте з робочим звітом перед керівництвом. Раптом один із присутніх встає зі свого місця і прямує до віддаленого кутка залу, підходить до кавоварки і наливає собі каву. Здається, що ця людина взагалі не звертає на Вас уваги, і всі, хто присутній в цей час у залі, розуміють це. Що Ви будете робити?	
На годиннику вже 14.10, а ділова нарада, на якій Ви маєте виступати, призначена на 14.00. Всі запрошені вже давно на своїх місцях, крім Вашого безпосереднього керівника. Колеги починають виявляти своє невдоволення від того, що очікуваний захід затримується. Ця ділова нарада досить важлива для Вашої організації, і саме Ваш виступ на ній – основний. Що Ви будете робити?	
Ви поступово завершуєте свій виступ. Раптом один із присутніх задає Вам питання. Ви намагаєтеся відразу ж дати відповідь на нього, однак в цей час зі свого місця зривається інша людина, і перебиває Вас. Починається суперечка між тією людиною, яка першою звернулася до Вас із запитанням, і тією, яка перебила Вас. Ви ніби опинилися осторонь від усього, що відбувається в залі. Якими будуть Ваші подальші дії?	
Ваш виступ проходить згідно із запланованим сценарієм, однак Ви помічаєте, що слухачі взагалі не слухають Вас, і не розуміють, про що Ви їм розповідаєте. Ви не розумієте, чому так сталося. Що плануєте робити далі?	
Ви починаєте свій виступ, однак розумієте, що з технічних причин всі, хто присутні в аудиторії, не можуть побачити підготовлену Вами мультимедійну презентацію. Ваш асистент намагається виправити ситуацію, що склалася, однак пауза може затягнутися. Що потрібно робити в даній ситуації?	
Від Вашого виступу залежить, чи будуть інвестори продовжувати фінансування важливого проекту. Ви дуже хвилюєтеся і голос видає ваш емоційний стан, однак виступ продовжується. Здається, що слухачі позитивно реагують на ваші слова. Однак раптом один із інвесторів перебиває Вас зі словами: «Я вже ознайомився з Вашими матеріалами, давайте по суті справи». У залі запанувала тиша, а інвестор уважно дивиться на Вас, очікуючи при цьому Вашої відповіді. Як гідно вийти з цієї ситуації?	
Під час публічного виступу Ви випадково обмовилися. Що будете робити?	
Під час Вашого публічного виступу перед великою аудиторією раптом виходить з ладу мікрофон. Якими можуть бути Ваші подальші дії?	
Слухачі під час Вашого виступу починають голосно розмовляти між собою. Що Ви будете робити?	

Завдання 6. У комунікативній практиці розрізняють декілька видів питань. Поясніть характерні особливості кожного із них і наведіть відповідні приклади.

Види питань	Характерні особливості	Приклад
Відкриті		
Закриті		
Додаткові		
Уточнюючі		
Питання, які розкривають нові ідеї		
Провокаційні		

Завдання 7. Ознайомтеся з публічним будь-якого спікера з проекту «TED Talks». Проаналізуйте те, що ви побачили і почули, на предмет відповідності основним критеріям публічного виступу (за шкалою: високий, середній, низький). Аргументуйте свою точку зору.

Під час виконання завдання можна використовувати наступний шаблон.

Назва публічного виступу, обраного для аналізу	Прізвище, ім'я спікера	Посилання на відео в YouTube
Основні критерії оцінки публічного виступу	Рівень відповідності виступу вказаному критерію	Аргументація
Змістовність		
Логічність		
Простота і зрозумілість для слухачів		
Багатство мови оратора		
Емоційність і наочність		
Жвавість викладення		

Завдання 8. Оберіть тему для свого майбутнього публічного виступу тривалістю не більше 3 хвилин. Уявіть собі, що Вам доведеться виступати перед трьома аудиторіями, різними за складом, професійною приналежністю та рівнем зацікавленості. Часу на підготовку у Вас обмаль. Спробуйте змінити текст свого виступу залежно від того, перед якою аудиторією Ви будете виступати. Придумайте три різні назви для свого виступу.

Під час виконання завдання рекомендується використовувати наступний шаблон.

Загальна тема публічного виступу			
	Цільова аудиторія № 1	Цільова аудиторія № 2	Цільова аудиторія № 3
Характеристика цільової аудиторії			
Назва виступу			
Текст виступу			

Завдання 9. Як відомо, в процесі будь-якого публічного виступу важливу роль відіграє зворотний зв'язок, результативність якого вирішальним чином залежить від використання таких комунікативних ефектів, як:

ефект візуального іміджу – полягає в тому, що спочатку аудиторія сприймає оратора винятково за його зовнішнім виглядом;

ефект перших фраз – у них повинна бути зосереджена цікава інформація з елементами оригінальності, що відразу привертає до себе увагу. Слухачі із самого початку повинні відчувати важливість для них того, що буде сказано далі. Тому перші фрази необхідно підбирати дуже ретельно;

ефект аргументації – мова повинна бути обґрунтованою, переконливою, логічною і такою, що наводить на міркування і потребує осмислення інформації. Цьому сприяє застосування схем, таблиць, графіків, що легко сприймаються аудиторією та ілюструють основні ідеї виступу. Протягом усього виступу необхідно стежити за реакцією аудиторії, змінюючи в разі потреби характер аргументації та акценти у викладі;

ефект інтонації і паузи – особливість людського сприйняття полягає в тому, що інтонації і паузи сприяють збільшенню обсягу інформації, що засвоюється, на 10-15 %;

ефект художньої виразності — використання метафор, гіпербол;

ефект релаксації – уміння вчасно пожартувати, зробити дотепне зауваження. Гумор створює природну паузу для відпочинку аудиторії,

зближує і налаштовує її на сприятливий лад;

ефект порційного «викиду» інформації – той, хто виступає, активізує увагу слухаючих, повідомляючи через певні тимчасові інтервали свіжу інформацію.

Завдання 10. Прочитайте вголос наступний вислів Майкла Портера, всесвітньо відомого фахівця в області вивчення економічної конкуренції: «Стратегія повинна бути стабільною. Її не можна постійно змінювати». А тепер спробуйте прочитати цей самий вислів невдоволеним тоном, неприємним та надмірним голосом, монотонним голосом, доброзичливим і приємним тоном тощо. Як Ви вже переконалися, лише за допомогою голосу можна повністю змінити зміст кожного повідомлення у процесі комунікації. Тож, потрібно постійно контролювати свої емоції, адже Ваш голос може вплинути на кінцевий результат комунікації.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Публічні виступи в діяльності сучасного керівника.
2. Сила погляду і принципи жестикуляції під час публічного виступу.
3. Методи підвищення ефективності публічних виступів.
4. Прийоми, які дозволяють розвивати навички публічної промови.
5. Способи запам'ятовування тексту майбутньої промови.
6. Презентація як особливий вид публічних виступів.
7. Мистецтво спілкування з представниками ЗМІ.
8. Особливості публічного виступу перед мікрофоном і телевізійною камерою.
9. Страх публічного виступу та способи його подолання.

ЛІТЕРАТУРА

6; 14; 15; 20; 22; 39.

ТЕМА 9

КОРПОРАТИВНИЙ ІМІДЖ ЯК СКЛАДНА КОМУНІКАТИВНА СТРУКТУРА

ПЛАН

- 9.1. Сутність поняття «імідж» та його основні властивості.
- 9.2. Загальна характеристика елементів корпоративного іміджу.
- 9.3. Процес формування і розвитку корпоративного іміджу.

↔ Ключові терміни і поняття ↔

Імідж. Корпоративний імідж. Персональний імідж. Фірмовий стиль.

9.1. Сутність поняття «імідж» та його основні властивості

Процес комунікації у сучасному суспільстві неможливо собі уявити без вживання такого поняття, як «імідж», що в буквальному перекладі з англійської мови означає «образ». У широкому розумінні «імідж» являє собою сукупність природних і спеціально створених властивостей певного об'єкта, а в більш вузькому розумінні – це свідомо створений образ об'єкта, який наділяє останнього додатковими цінностями і дає можливість формувати ті враження про об'єкт і відношення до нього, які необхідні його розробнику.

Серед основних властивостей іміджу можна виділити, насамперед, наступні:

імідж є набагато простішим, ніж його носій;

імідж підкреслює унікальність об'єкта – це означає, що образ має бути індивідуальним;

імідж певною мірою ідеалізує свій прообраз (або перебільшує його переваги, або наділяє об'єкт додатковими якостями у відповідності з очікуваннями тих, на кого спрямована інформація);

імідж емоційно забарвлений, тобто завжди формує певне ставлення до об'єкта сприйняття;

імідж є стійким, але в той же час піддається корегуванню і легко адаптується до певної ситуації.

Сьогодні в світі спостерігається неабиякий інтерес до формування іміджу як на персональному, так і на корпоративному рівнях.

Практичне значення персонального іміджу полягає у тому, що він дозволяє більш ефективно впливати на інших людей, успішно реалізовувати професійні цілі і вирішувати ті чи інші проблеми, що виникають у сучасному бізнес-середовищі. Науковці стверджують, що 92 % враження про людину залежить від її зовнішнього вигляду і манери спілкування, тому людина, зацікавлена у формуванні позитивного ділового іміджу, має бути надзвичайно вимогливою до себе, до свого одягу та аксесуарів, власної манери поведінки і стилю мовлення.

На відміну від персонального, корпоративний імідж вирішальним чином впливає на реалізацію інтересів організації серед інвесторів, споживачів і ділових партнерів. Правильно організований імідж підприємства відіграє важливу роль в її діяльності, і ця роль може бути розглянута через призму таких функцій (рис. 9.1).

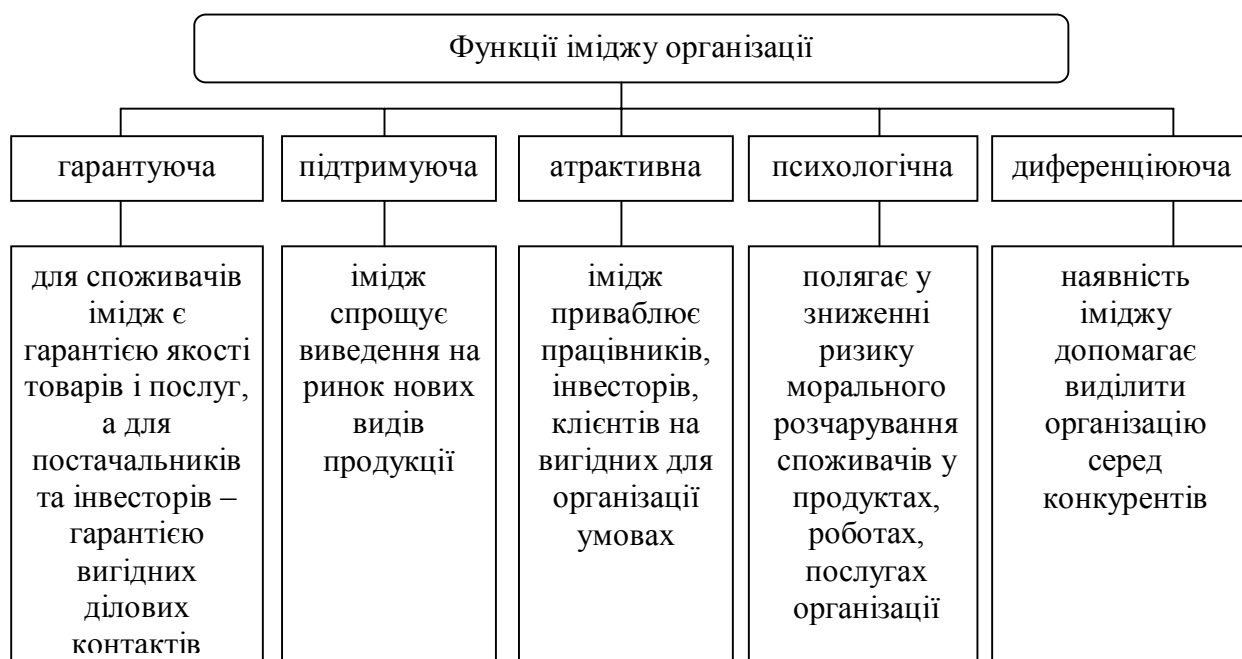


Рис. 9.1. Основні функції корпоративного іміджу та їх характеристика

За даними рис. 9.1 можемо стверджувати, що залежно від аудиторії, на яку орієнтується корпоративний імідж, його функції можуть змінюватися і їх перелік може бути більш широким і деталізованим.

Отже, корпоративний імідж – це багатогранне явище, що відображає внутрішні і зовнішні аспекти діяльності організації, він виступає в якості цілком реального чинника конкурентної боротьби. Робота над іміджем є досить складною і надзвичайно важливою, адже будь-яка організація прагне зміцнити свою позицію на ринку і отримати гарні перспективи для свого подальшого розвитку. Позитивний імідж, підірплений високою якістю продукції і належним рівнем сервісу, допомагає організації зайняти провідне місце на ринку товарів і послуг, завоювати довіру споживачів, залучити на роботу досвідчених і кваліфікованих працівників, забезпечити ефективну співпрацю із діловими партнерами, забезпечити отримання додаткового прибутку і, зрештою, захистити бізнес у складних економічних умовах.

9.2. Загальна характеристика елементів корпоративного іміджу

Корпоративний імідж являє собою сформовану в свідомості людей систему образів і оцінок, головним об'єктом яких є організація, тому його структура має досить складну будову (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

Структура корпоративного іміджу

Елементи іміджу	Характеристика
1	2
Імідж товару (послуги)	Це уявлення людей про ті унікальні характеристики, якими, на їхню думку, володіє товар. У якості таких характеристик можуть виступати функціональна цінність товару і додаткові атрибути (назва, дизайн, якість, упаковка).
Імідж споживачів товару	Товар, який обирають для себе споживачі, дає загальне уявлення про їхній стиль життя і соціальний статус.
Внутрішній імідж організації	Під внутрішнім іміджем організації слід розуміти загальне уявлення працівників про свою організацію. Працівники розглядаються у даному випадку не лише як чинник конкурентоспроможності організації, але й як важливе джерело інформації про організацію для зовнішніх аудиторій.

1	2
Імідж засновників (керівників організації)	Індивідуальний імідж засновника (керівника) організації включає його загальні уявлення про наміри, мотиви, здібності, установки та ціннісні орієнтації на основі відповідного сприйняття відкритих для спостереження характеристик, таких як зовнішність, соціально-демографічна приналежність, особливості вербальної і невербальної поведінки, вчинки і параметри діяльності.
Імідж персоналу	Це узагальнений образ персоналу, який розкриває найбільш характерні для нього риси. Імідж персоналу формується, насамперед, на основі прямого контакту з працівниками організації. При цьому кожний працівник розглядається як «обличчя», за яким буде зроблено висновок про персонал організації в цілому.
Візуальний імідж організації	Уявлення про організацію, результатом яких є зорові відчуття, що фіксують інформацію про інтер'єр та екстер'єр офісу, торгових і демонстраційних приміщень, зовнішній вигляд персоналу, а також фірмову символіку. Візуальний імідж організації часто залежить від таких соціальних чинників, як мода, думка інших людей.
Соціальний імідж організації	Уявлення широкої громадськості про соціальні цілі і ролі організації в економічному, соціальному, культурному житті суспільства. Формування соціального іміджу підприємства відбувається за допомогою інформування громадськості про соціальні аспекти діяльності організації, такі як спонсорство, меценатство, підтримка громадських рухів, участь у вирішенні проблем екології, зайнятості населення тощо.
Бізнес-імідж організації	Уявлення про організацію як про суб'єкт певної діяльності. У якості основних детермінант корпоративного іміджу виступають не лише ділова репутація та дотримання етичних норм ведення бізнесу, але й ділова активність організації, важливими індикаторами якої є: обсяг реалізації продукції, відносна частка ринку, інноваційність технологій, що використовуються, рівень їх освоєння, патентний захист, асортимент товарів, що пропонуються споживачам, гнучкість цінової політики.

Сьогодні немає однозначної відповіді на питання про те, який із цих елементів є найважливішим, оскільки кожний із них суттєво впливає на формування іміджу організації. Позитивними ефектами від цілеспрямованої роботи зі створення позитивного іміджу можуть стати: високий рівень лояльності клієнтів до організації, підвищення впізнаваності бренду, можливість сфокусувати маркетинг на просуванні бренду організації, а не на окремих видах товарів чи послуг останньої; зниження витрат на етапі виведення нового продукту на ринок за рахунок сформованої довіри до бренду; підвищення привабливості організації як роботодавця і можливість наймати більш кваліфікованих працівників.

9.3. Процес формування і розвитку корпоративного іміджу

Весь процес формування і розвитку іміджу будь-якої сучасної організації можна умовно поділити на чотири етапи.

Перший із них – це розробка, аналіз і оцінка концепції іміджу. На цьому етапі відбувається визначення цільових аудиторій (наприклад, споживачів, партнерів і спонсорів), кожен з яких необхідно ретельно досліджувати. За допомогою проведеного опитування, анкетування, чи повноцінного соціологічного дослідження можна отримати портрет конкретної цільової аудиторії, який складається з таких соціально-демографічних характеристик, як співвідношення чоловіків і жінок, середній вік, рівень доходу тощо. За результатами проведеного аналізу можна отримати інформацію про первинний імідж організації.

Другий етап – це розробка програми із розвитку корпоративного іміджу. Даний етап є найбільш складним і витратним. На основі даних про цільові аудиторії, організація здійснює розробку стратегії розвитку, що включає місію, цілі, принципи, конкурентні переваги та сегменти ринку. Поряд із цим здійснюється розробка плану, що включає низку способів і методів формування іміджу організації. У даному контексті мова йде, насамперед, про фірмовий стиль, що складається з низки елементів: фірмового знаку (емблеми), логотипу, слогана, фірмового одягу і кольорової гами. Для розвитку іміджу організації проводяться заходи, спрямовані на формування певної корпоративної культури, здійснення кадрової і мотиваційної політики та створення сприятливого психологічного клімату. На даному етапі особлива увага приділяється рекламній діяльності та встановленню зв'язків із громадськістю. Зокрема, відбувається реалізація таких заходів, як презентації, виставки, прес-конференції, семінари та фестивалі, результати проведення яких обов'язково висвітлюються у засобах масової інформації.

Третій етап – це безпосередня реалізація розробленої програми розвитку корпоративного іміджу. Успішність виконання даного плану буде залежати від ефективності виконання попереднього етапу. Для реалізації такої

програми має бути створена спеціальна команда, що має необхідні вміння, навички і практичний досвід.

Четвертий етап – це оцінка створеного іміджу, його підтримання і закріплення. Після створення іміджу організації необхідно оцінити імідж за допомогою спеціальних методів та інструментів. Постійно здійснювати моніторинг всіх джерел інформації про організацію і про ставлення до неї.

З точки зору формування сприятливого корпоративного іміджу особливо важливо дотримуватися відповідної методики (табл. 9.2).

Таблиця 9.2

Орієнтовна методика формування іміджу сучасної організації

Етапи формування іміджу	Об'єкт дослідження	Методичне забезпечення	Спосіб оформлення результатів
1	2	3	4
Дослідження конкурентного середовища організації	Конкурентне середовище (чинники середовища, конкуренти, аналіз кращих практик формування іміджу)	Статистичні методи дослідження, спостереження, методи прогнозування, бенчмаркінг, кластерний аналіз, теорія ігор, методи ймовірнісної оцінки, моделювання	Конкурентні карти ринку, аналітичний звіт
Оцінка зовнішньої конкуренто-спроможності організації	Позиція організації на ринку, ключові недоліки конкурентної позиції організації	Спостереження, аналіз обсягів реалізації, типологія споживачів, причинно-наслідковий аналіз, методи експертних оцінок, статистичні методи, SWOT-аналіз, матричні методи, графічне моделювання та інші	Аналітичний звіт маркетингової служби організації
Оцінка внутрішньої конкуренто-спроможності організації	Персонал організації, її внесок у забезпечення конкуренто-спроможності	Оцінка очікувань персоналу, mystery shopping, аналіз «важливість – виконання»	Аналітичний звіт маркетингової служби організації, служби по роботі з персоналом
Дослідження ролі іміджу в забезпеченні конкуренто-спроможності організації	Фактори конкуренто-спроможності організації	Факторний аналіз, аналіз ієрархій	Аналітичний звіт маркетингової служби організації

Продовження таблиці 9.2

1	2	3	4
Оцінка іміджу організації	Цільові аудиторії	Експертні оцінки, ранжування, соціологічні опитування, статистичні методи, анкетування, моделювання	Аналітичний звіт маркетингової служби підприємства
Розробка стратегії формування сприятливого іміджу організації	Процес взаємодії організації з цільовими аудиторіями	Сценарні методи, матричні методи, балансовий метод, SWOT-аналіз, індикативне планування, моделювання	Стратегія формування іміджу організації (концепція і план заходів із досягнення поставлених завдань)
Розробка заходів із оцінки ефективності реалізації стратегії	Сформований імідж організації	Метод експертних оцінок, ранжування, соціологічні опитування, статистичні методи, анкетування, моделювання	Методика оцінки ефективності реалізації стратегії
Реалізація заходів стратегії формування сприятливого іміджу	Організаційні аспекти реалізації процесу взаємодії організації із цільовими аудиторіями	Позиціонування, методи інтернет-маркетингу, комплекс маркетингу, методи координації	Звіти маркетингової служби, PR-служби
Контроль і оцінка ефективності заходів, що реалізуються	Робота персоналу організації, цільові аудиторії	Експертні оцінки, опитування, анкетування, аналіз фінансової звітності, контент-аналіз змісту медіаресурсів	Аналітичний звіт маркетингової служби

За даними табл. 9.2 можемо зробити висновок про те, що розглянута вище методика передбачає проведення низки заходів, пов'язаних із дослідженням таких ключових параметрів формування іміджу організації, як дослідження її конкурентного середовища, оцінка її зовнішньої і внутрішньої конкурентоспроможності, обґрунтування ролі іміджу у формуванні конкурентних переваг, розробка стратегії формування сприятливого іміджу організації, формування заходів із оцінки ефективності реалізації даної стратегії та їх подальша реалізація, контроль і моніторинг цих заходів.

Таким чином, імідж – це створений образ певного об'єкта, який спрямований на те, щоб здійснювати вплив на свідомість людей для отримання будь-яких переваг. Імідж суттєво впливає на результати діяльності організації, він виступає одним із головних чинників у визначенні

конкурентоспроможності організації, її привабливості і привабливості її товарів, робіт і послуг в очах громадськості. Правильно сформований імідж організації сприяє не лише формуванню її високої конкурентоспроможності на ринку, але й збільшенню попиту на товари, роботи і послуги з боку споживачів, формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, постійному позитивному висвітленню результатів діяльності організації у засобах масової інформації, формуванню високого рівня довіри до організації з боку її ділових та соціальних партнерів.

ГЛОСАРІЙ

Імідж – цілеспрямовано створений образ певного об’єкта, що базується на його особливостях, властивостях, ціннісних характеристиках і покликаний здійснювати емоційно-психологічний вплив на суспільну та індивідуальну свідомість з метою отримання стійких переваг і досягнення успіху.

Корпоративний імідж – це образ організації, сформований у суспільній свідомості, або цілісне сприйняття організації різними групами людей.

Персональний імідж – це індивідуальний образ, який створюється засобами масової інформації, соціальною групою чи власними зусиллями особистості з метою привертання до себе уваги.

Фірмовий стиль – це набір колірних, графічних, словесних, типографських, постійних елементів (констант), що забезпечують візуальну і змістову єдність товарів (послуг) усієї вихідної від суб’єкта господарювання інформації, її внутрішнього оформлення.

❖ ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Якими є основні завдання формування корпоративного іміджу?
2. Які чинники впливають на формування корпоративного іміджу?
3. У чому полягає основна відмінність між іміджем та діловою репутацією?
4. У чому полягає сутність репутаційного менеджменту?

☑ ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Візуальний імідж організації являє собою:

- а) уявлення співробітників про організацію як про суб'єкт певної діяльності;
- б) уявлення широкої громадськості про соціальні цілі і ролі організації в економічному, соціальному і культурному житті суспільства;
- в) уявлення про організацію, відображенням яких є зорові відчуття, що фіксують інформацію про інтер'єр офісу, зовнішній вигляд персоналу;

5. Імідж людини – це:

- а) уміння спілкуватися;
- б) уміння впливати на людей;
- в) уміння керувати враженням.

3. Сукупність головних принципів і цінностей, що визначають поведінку організації та її співробітників, називається:

- а) кодексом;
- б) корпоративною культурою;
- в) стилем.

4. PR-кампанія – це:

- а) активна робота з цільовою аудиторією;
- б) сукупність заходів, об'єднаних єдиною тематикою і спрямованих на підтримку і поліпшення іміджу підприємства;
- в) дослідження ринку з метою визначення найкращих ніш для початку бізнесу.

5. Прес-реліз – це:

- а) проведення зустрічі з журналістами;
- б) інформаційне повідомлення для преси;
- в) формування матеріалів для розповсюдження на прес-конференціях.

6. Відносно цілісне уявлення про певну організацію, яке виникає у свідомості контактної аудиторії в результаті інформаційно-комунікативного впливу – це:

- а) фірмовий стиль;
- б) фірмовий логотип;
- в) імідж організації.

7. Сукупність концептуальних принципів, цінностей і понять, яких дотримуються у своїй діяльності всі працівники організації – це:

- а) організаційна структура;
- б) організаційна культура;
- в) організаційна комунікація.

8. У партнерському діловому спілкуванні домінує прагнення до:

- а) суперництва між усіма учасниками такого спілкування;
- б) узгодження інтересів усіх учасників такого спілкування;
- в) здійснення психологічного тиску одного співрозмовника на іншого.

9. Функція організаційної культури, яка спрямована на створення бар'єрів, що відділятимуть організацію від негативного впливу зовнішнього середовища, називається:

- а) регулюючою;
- б) адаптивною;
- в) захисною.

10. У загальному розумінні імідж ділової людини являє собою:

- а) вміння спілкуватися з будь-якою людиною;
- б) вміння впливати на інших людей;
- в) самопрезентація, конструювання людиною свого образу.

✍ НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Складіть професійний етичний кодекс туристичної фірми. Спробуйте відобразити у ньому основні цінності, принципи і правила поведінки працівників.

Завдання 2. Ви працюєте у великому рекламному агентстві. У рамках нового рекламного проекту, над яким працює Ваш відділ, Вам доручили

підготувати рекламний ролик для нового товару, який щойно з'явився на ринку. Реклама розрахована на 30 секунд ефірного часу. Самостійно оберіть товар, який Ви будете рекламувати, і складіть сценарій майбутнього відеоролика. У сценарії мають бути відображені такі основні моменти: загальний план всього рекламного показу; рекламний текст (розмови, монологи); опис необхідного реквізиту.

Завдання 3. Підготуйтеся до тренінгу «Менеджер із реклами», дотримуючись наступних рекомендацій: складіть усну розповідь про себе; знайдіть відомості про професію «менеджер із реклами»; подумайте, що собою являє комунікативна компетентність; визначте, яким чином Ви будете утримувати увагу потенційних роботодавців.

Завдання 4. Складіть власне резюме, використовуючи будь-який зразок із мережі Інтернет. Порівняйте Ваше резюме із тими кваліфікаційними вимогами, які сьогодні висувають роботодавці до працівників обраної Вами сфери діяльності. Цю інформацію можна знайти на одному із відомих сайтів пошуку роботи в Україні. Над розвитком яких професійних вмінь і навичок Ви хотіли б працювати протягом найближчого року?

Завдання 5. Складіть прес-реліз одного із загальноміських заходів, ініціатором проведення якого виступила Ваша фірма.

Завдання 6. Знайдіть в мережі Інтернет декілька останніх публікацій про діяльність американської публічної транснаціональної корпорації Google, заснованої у 1998 р.

Дайте письмову відповідь на наступні питання: Як Ви вважаєте, який тип організаційної культури сьогодні притаманний цій компанії? Назвіть основні цінності, які є найважливішими для Google. Який стиль управління використовується в цій організації?

Завдання 7. Уважно прочитайте текст, наведений нижче, і дайте відповідь на питання.

Випускниця престижного університету, Марина Москаленко, нещодавно отримала диплом за омріяною спеціальністю. Повна надій і очікувань, вона вирішила влаштуватися на велике підприємство, щоб отримати відповідний досвід роботи. Після нетривалих пошуків Марина знайшла досить цікавий варіант і влаштувалася фахівцем з кадрів на підприємство з чисельністю близько 2 тисяч працівників. Незважаючи на те, що заробітна плата була невеликою, її приваблювали значні перспективи кар'єрного зростання.

Побачивши реальний стан справ на підприємстві, дівчина була здивована і для того, щоб швидше розібратися в ситуації, вона вирішила вести щоденник. Нижче наведено деякі записи з її щоденника.

02 серпня

Керівник відділу по роботі з персоналом, Іщенко Олег Володимирович, дозволив мені бути присутньою на прийомі в будь-який час. Сьогодні я вирішила скористатися цією можливістю. Раптом двері кабінету відчинилися, і я мимоволі стала свідком наступної ситуації.

До кабінету швидко увійшла невисока жінка, і не вітаючись із присутніми, тихо запитала: «У вас є які-небудь вакансії?». Олег Володимирович звичайним голосом відповів їй: «Ні, нічого немає». Однак незнайомка вже голосніше наполягала: «Почекайте. Невже зовсім ніяких вакансій?» Керівник відділу по роботі з персоналом, ледве стримуючи крик, голосно сказав: «Немає! У нас прийом закритий! Скільки разів це потрібно повторити?»

Через деякий час до кабінету завітала молода дівчина зі словами: «Доброго дня! Чи є у вас вакансії для мене? Маю на руках два дипломи про вищу освіту». Іщенко О.В. відповів їй, що наразі нічого немає. Дівчина зітхнула: «Дуже шкода. До побачення!». Однак замість звичного «до побачення», Іщенко О.Л. раптом сказав: «Наразі прийом закритий, але приходьте до нас із документами після Нового року. Ми обов'язково що-

небудь знайдемо».

03 серпня.

Сьогодні я вивчала організаційну структуру підприємства і дуже здивувалася, коли дізналася, що в підпорядкуванні у генерального директора знаходиться 12 заступників. І це за умови того, що йому 65 років, і він постійно хворіє і навіть зараз знаходиться на лікарняному.

09 серпня.

Сьогодні я нарешті отримала своє перше робоче завдання. Я повинна розробити положення про адаптацію працівників на підприємстві. Вирішила зібрати всю наявну з цього питання інформацію, тож звернулася до секретаря, Тетяни Володимирівни. Коли я почала ознайомлюватися із переліком усіх наявних документів, виявила цікавий для себе документ – «Пам'ятку новоприйнятого працівника». Мені цікаво було ознайомитися з ним, але секретар раптом вихопила його у мене з рук. Я поцікавилася, чим викликана така реакція, на що почула у відповідь: «Навіщо вона тобі? У тебе вища освіта – сама адаптуєшся!».

10 серпня.

Я все ще в шоці від своєї роботи.

12 серпня. Дізнавшись про те, що окремо від відділу по роботі з персоналом на підприємстві існує відділ соціальної адаптації, я вирішила завітати до своїх колег із метою збору необхідної інформації. Виявилось, що там є майже всі необхідні документи з адаптації. Коли я повернулася до свого відділу, відразу ж запитала у керівника, навіщо мені дали це завдання.

У відповідь почула: «Ви розумієте, вони в тому відділі розробляють положення про адаптацію, але щоб не ходити і не випрошувати у них це положення, до того ж, невідомо коли вони його напишуть, краще ми зробимо свій документ».

16 серпня.

З начальником відділу кадрової документації довго обговорювала проект майбутнього «Положення про прийом і звільнення працівників».

Раптом до кабінету увійшов начальник іншого відділу, і, поки я записувала те, що ми вже обговорили, почав розповідати: «Генеральний директор знову несправедливо критикує свого заступника, а той через це хоче звільнитися з займаної посади, і повернутися до свого колишнього відділу. Уявляєш, у нього ще залишилося бажання працювати на нашому підприємстві!».

Питання:

Наскільки ефективним є процес комунікацій на підприємстві? Яким, на Вашу думку, є рівень лояльності працівників до організації? У чому це проявляється? Яким є ставлення на підприємстві до новоприйнятих працівників? Чи можна змінити ситуацію, що склалася? Які саме?

Завдання 8

Дайте характеристику основних маркетингових комунікацій, що активно використовуються в діяльності будь-якого реального підприємства.

Комплекс маркетингових комунікацій

Реклама	Зв'язки з громадськістю	Прямий маркетинг	Стимулювання збуту
Види і форми реклами. Рекламні кампанії. Реклама в мережі Інтернет.	Співробітництво із засобами масової інформації. Спонсорство. Благодійність. PR-акції.	Особистий продаж. Телефонний маркетинг. Масова SMS-розсилка.	Акції. Бонусні програми. Дисконтні карти. Програми лояльності.

Запропонуйте шляхи удосконалення існуючого комплексу маркетингових комунікацій на підприємстві.

Завдання 9. Нижче наведено низку принципів, які є базовими для організаційної культури багатьох відомих компаній. Спробуйте навести конкретні приклади, щоб пояснити, яким чином ці принципи реалізуються на практиці:

«відносини в колективі мають бути теплими, як у великій родині»;

«гарний продавець може продати що завгодно»;
«клієнти повинні нам довіряти, як професіоналам».
«світ жорстокий і несправедливий, тому потрібно бути сильним»;
«кожен повинен займатися своєю справою»;

Завдання 10

Запропонуйте PR-захід для підприємства, з діяльністю якого Ви добре знайомі. Складіть план проведення даного заходу і вкажіть орієнтовний склад учасників.

Підготуйте прес-реліз PR-заходу (обсяг – не більше 1 сторінки формату А4). Рекомендовану структуру прес-релізу наведено нижче:

- дата проведення заходу;
- коротка анотація;
- основний текст;
- довідкова інформація;
- контактні дані.

Визначте перелік тих організацій, в які доцільно надіслати підготовлений Вами прес-реліз. Обґрунтуйте свій вибір.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Самопрезентація і комунікативна компетентність.
2. Корпоративний імідж – необхідна умова ефективної комунікації.
3. Управління діловою репутацією – «білі» та «чорні» технології.
4. Ризики втрати ділової репутації.
5. Методи протидії внутрішнім репутаційним загрозам.
6. Основні прийоми протидії проявам недобросовісної інформаційної конкуренції в рекламі.

ЛІТЕРАТУРА

1; 6; 8; 14; 21; 31; 33.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акайомова А. Комунікативні властивості іміджу та його класифікація / А. Акайомова // Віче. – 2011. – № 22. – С. 2-5.
2. Ангелов Г.В. Деловое общение: особенности современной коммуникации / Г.В. Ангелов, С.А. Дмитришко // Економіка харчової промисловості. – 2016. – № 2. – С. 70-75.
3. Барматова С. Зміна місця і ролі комунікації в сучасному світі / С. Барматова // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 2009. – № 3. – С. 158-168.
4. Боднарчук А. Неформальное общение руководителя с подчиненными / А. Боднарчук // Управление персоналом. – 2013. – № 5. – С. 38.
5. Бондар А.В. Інформація і комунікації в управлінні підприємством / А.В. Бондар // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3. – С. 219-228.
6. Власова Э.И. Этика делового общения: учебное пособие / Э.И. Власова. – М.: МГСУ, 2011. – 152 с.
7. Войлошникова В.Е. Модель комунікативного процесу в системі управління / В.Е. Войлошникова // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені М. Туган-Барановського. Серія: Гуманітарні науки. – 2012. – № 2. – С. 297 – 303.
8. Гаришина Т.Р. Основы делового имиджа: учебное пособие / Т.Р. Гаришина. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2010. – 64 с.
9. Гнатюк О.Л. Основы теории коммуникации: учебное пособие / О.Л. Гнатюк. – М.: КноРус, 2010. – 256 с.
10. Гойхман О.Я. Основы теории коммуникации: учебное пособие / О.Я. Гойхман. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 352 с.
11. Голуб О.Ю. Теория коммуникации: учебник / О.Ю. Голуб,

С.В. Тихонова. – М.: Дашков и К, 2012. – 388 с.

12. Данилова В.С. Этапы становления информационной картины мира / В.С. Данилова, Н.Н. Кожевников // Вестник Северо-Восточного федерального университета им. М.К. Амосова. – 2009. – № 4. – С. 109-112.

13. Зернецька О. Право на комунікацію в глобалізованому світі / О. Зернецька // Зовнішні справи. – 2014. – № 9. – С. 38-43.

14. Измайлова М.А. Деловое общение: учебное пособие / М.А. Измайлова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2009. – 252 с.

15. Ильин Е.П. Психология общения и межличностных отношений / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2014. – 576 с.

16. Исаев Ю.В. Особенности делового стиля общения / Ю.В. Исаев, Т.Н. Прокофьева // Менеджмент и кадры. – 2012. – № 10. – С. 31-35.

17. Ким В. Скрытые сигналы: как использовать язык жестов для заключения выгодного контракта / В. Ким // Forbes. – 2016. – № 3. – С. 22.

18. Копитова І.В. Комунікації як основа механізму управління / І.В. Копитова // Інноваційна економіка. – 2016. – № 5/6. – С. 146-151.

19. Коццолино М. Невербальная коммуникация: теории, функции, язык и знак: пер. с итал. / М. Коццолини. – Харьков: Гуманитарный Центр, 2015. – 224 с.

20. Кукушин В.С. Психология делового общения: учебное пособие / В.С. Кукушин. – Ростов-на-Дону: ИЦ «Март», 2010. – 364 с.

21. Курбан О.В. PR у маркетингових комунікаціях: навчальний посібник / О.В. Курбан. – К.: Кондор, 2014. – 246 с.

22. Лешутина И.А. Риторика: искусство публичного выступления / И.А. Лешутина. – М.: Претекст, 2011. – 302 с.

23. Манакін В.М. Мова і міжкультурна комунікація: навчальний посібник / В.М. Манакін. – К.: ВЦ «Академія», 2012. – 288 с.

24. Марусева И.В. Коммуникационный менеджмент в вопросах и ответах: учебное пособие для вузов / И.В. Марусева. – Москва-Берлин:

Директ-Медиа, 2014. – 214 с.

25. Митрохина А.Л. Невербальная коммуникация / А.Л. Митрохина // Менеджмент и кадры. – 2011. – № 9. – С. 19-27.

26. Морозова Е.А. Информация и ее роль в управлении социальными процессами [Электронный ресурс] / Е.А. Морозова // Современные проблемы науки и образования. – 2011. – № 6. – Режим доступа: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=5111>

27. Нахимова Е.А. Основы теории коммуникации: учебное пособие / Е.А. Нахимова, А.П. Чудинов. – М.: ФЛИНТА, 2013. – 153 с.

28. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія професійної комунікації: навчальний посібник / Л.Е. Орбан-Лембрик. – Чернівці: Книги-XXI, 2010. – 528 с.

29. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: навчальний посібник / Г.В. Осовська. – К.: Кондор, 2011. – 218 с.

30. Павленко І.Г. Теоретичні узагальнення сутності комунікацій та комунікаційної політики підприємства / І.Г. Павленко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 10. – С. 140-143.

31. Паламарчук В.В. Стратегії покращення іміджу організації в умовах інноваційного розвитку / В.В. Паламарчук // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 12. – С. 23-28.

32. Палеха Ю.І. Документально-інформаційні комунікації: навчальний посібник / Ю.І. Палеха, Н.В. Мурейко, О.Г. Оксіюк. – К.: Ліра-К, 2014. – 386 с.

33. Пахоль Б. Имидж руководителя: психологические аспекты / Б. Пахоль // Управление персоналом – Украина. – 2014. – № 8. – С. 28-31.

34. Пашкевич М.С. Комунікації на підприємстві: етапи, витрати та стратегії управління / М.С. Пашкевич, Т.В. Тертичко // Економіка і регіон. – 2012. – № 5. – С. 133-138.

35. Сагер Л.Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством / Л.Ю. Сагер //

Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 128-136.

36. Стахурська С.А. Сучасна система комунікацій підприємства як чинник успішної діяльності на ринку / С.А. Стахурська, С.В. Ткачук // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 12. – С. 112-114.

37. Сулейманова Р.Р. Проблемы коммуникации в истории социально-философской мысли / Р.Р. Сулейманова // Вестник Челябинского государственного университета. Серия: Философия. Социология. Культурология. – 2011. – № 2. – С. 131-138.

38. Ткаченко М.А. Інформаційне забезпечення оцінювання комунікативного потенціалу підприємства / М.А. Ткаченко // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 525-533.

39. Удалых Г.Д. История риторики: учебное пособие / Г.Д. Удалых. – Баку: Мутарджим, 2010. – 220 с.

40. Химиця Н.О. Ділова комунікація: навчальний посібник / Н.О. Химиця, О.О. Морушко. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2016. – 208 с.

41. Холод О.М. Комунікаційні технології: підручник / О.М. Холод. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 212 с.

42. Шарков Ф.И. Коммуникология: основы теории коммуникации: учебник / Ф.И. Шарков. – М.: Дашков и К, 2013. – 488 с.

43. Шкуть О. Как наладить коммуникации в компании / О. Шкуть // Управление персоналом. – 2013. – № 7. – С. 15-17.

Предметний покажчик

Антична світова цивілізація 6
Аристотель 8
Аудиторія 160
Бездротовий зв'язок 18
Бізнес-середовище 95
Біхевіоризм 11
Вербальна комунікація 50
Вертикальні комунікації 46
Відправник повідомлення 78
Внутрішні комунікації 45
Вторинна інформація 105
Гарольд Дуайт Лассуелл 28
Генрі Мінцберг 74
Герберт Маршалл Маклюен 13
Горгій 8
Горизонтальні комунікації 46
Гуманістичний світогляд 10
Гуманістичний стиль спілкування 115
Декодування повідомлення 82
Деніел Белл 12
Децентралізовані комунікаційні мережі 60
Джон Бродес Уотсон 12
Джордж Герберт Мід 12
Ділова бесіда 121
Ділове спілкування 113
Ділові переговори 132
Достатність інформації 96
Друкарський верстат 16
Електронна комунікація 19
Елементи культури мови 124
Епоха Відродження 9
Епоха Просвітництва 11
Епоха Середньовіччя 11
Етапи спілкування 121
Ефективність промови 174
Єдиний інформаційний простір 62
Жести 141
Загрози інформаційній безпеці підприємства 102
Засоби захисту інформації 104
Захист інформації 105
Зворотний зв'язок 58
Зовнішні комунікації 46

Йоганн Гутенберг 16
Імідж 184
Імперативне спілкування 114
Інтерактивний аспект спілкування 111
Інтеракційна модель процесу комунікації 26
Інтернет 19
Інформаційна безпека 101
Інформаційний шум 81
Інформація 80
Канал зв'язку 79
Кінесика 139
Класифікація інформації 98
Класична модель комунікативного процесу Г. Лассуелла 28
Клод Елвуд Шеннон 30
Книгодрукування 16
Кодування інформації 82
Комерційна таємниця 106
Композиція промови 165
Комунікант 37
Комунікативна культура 57
Комунікативна стратегія 55
Комунікативне забезпечення організації 57
Комунікативний аспект спілкування 111
Комунікативний менеджмент 52
Комунікативний синергізм 57
Комунікативні потреби організації 57
Комунікатор 37
Комунікаційна мережа в організації 45
Комунікаційна революція 14
Комунікація 5
«Контакт масок» 113
Контакт оратора із аудиторією 174
Корпоративний імідж 185
Крива очікуваної вартості інформації у бізнес-середовищі 97
Культура спілкування 125
Лінійна модель процесу комунікації 26
Літопис 16
Логічний виклад матеріалу промови 174
Маніпулятивне спілкування 114
Математична модель комунікативного процесу К. Шеннона та У. Уівера 31
Мелвін Лоуренс де Фльор 32
Менеджмент 51
Мета комунікації 78
Метамова 35
Метод моделювання в комунікативному менеджменті 37

Методи викладення матеріалу публічного виступу 167
Методи захисту від маніпулювання 116
Методика формування іміджу сучасної організації 186
Міжособистісні комунікації 44
Міміка 139
Мова 15
Мовленнєва поведінка 5
Мовний бар'єр 86
Модель комунікативного процесу М. де Фльор 37
Модель комунікації 26
Модель комунікації Аристотеля 28
Модель управління розвитком організаційних комунікацій 58
Невербальна комунікація 50
Невизначеність 97
Несанкціонований доступ до інформації 106
Неформальні комунікації 66
Одержувач повідомлення 80
Оратор 161
Ораторське мистецтво 160
Організаційні комунікації 44
Особливості ділового спілкування 120
Первинна інформація 106
Персональний імідж 191
Перцептивний аспект спілкування 111
Писемність 15
Повідомлення 79
Почерк 152
Презентація 175
Прес-конференція 121
Проксеміка 144
Пропускна спроможність каналів зв'язку 82
Просодика 143
Психогеометрія 129
Публічний виступ 161
Риторика 5
Рольовий стиль спілкування 115
Роман Якобсон 34
Світське спілкування 113
Своєчасність інформації 96
Семюел Морзе 18
Сократ 8
Софістика 7
Соціальні потреби людини 112
Соціально-психологічна модель комунікативного процесу Г. Ньюкомба 33
Спілкування 110

Способи управління увагою слухачів 172
Стиль комунікації 85
Стів Возняк 19
Стівен Джобс 19
Структура комунікативного простору організації 57
Структура корпоративного іміджу 186
Такесика 142
Теодор Мід Ньюкомб 33
Типи співрозмовників 122
Точність інформації 96
Трансакційна модель процесу комунікації 26
Уїлбур Ленг Шрамм 35
Уоррен Уївер 30
Управлінські ролі керівника 74
Фірмовий стиль 191
Формальні комунікації 66
Формально-рольове спілкування 113
Функції комунікативного менеджменту 52
Функції міжособистісного спілкування 112
Функції мови 133
Функції управління 52
Функціональна модель комунікативного процесу Р. Якобсона 34
Централізовані комунікаційні мережі 60
Циклічна модель комунікативного процесу У. Шрамма і Ч. Осгуда 35
Цицерон 8
Чарльз Еджертон Осгуд 35
Чарльз Хортон К'юлі 5
Якість комунікації 57

ЗМІСТ

ВСТУП	3
ТЕМА 1. КОМУНІКАЦІЯ ЯК ФЕНОМЕН СУСПІЛЬНОГО ЖИТТЯ	5
1.1. Основні парадигми теорії комунікації	5
1.2. Сутність комунікаційних революцій та ключові чинники їх детермінації	14
ТЕМА 2. МОДЕЛІ КОМУНІКАТИВНОГО ПРОЦЕСУ.....	25
2.1. Сутність методу моделювання комунікативного процесу.....	25
2.2. Характеристика моделей комунікативного процесу	28
ТЕМА 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	44
3.1. Характеристика основних видів комунікації в організаціях	44
3.2. Сутність комунікативного менеджменту та сфера його застосування	51
3.3. Типи комунікаційних мереж в сучасних організаціях	59
ТЕМА 4. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ПРОЦЕСУ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ	74
4.1. Специфіка комунікативної взаємодії у сучасних організаціях	74
4.2. Характеристика основних етапів ефективного процесу комунікації в організації	81
ТЕМА 5. ІНФОРМАЦІЯ ЯК ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ КОМУНІКАЦІЇ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	95
5.1. Сутність інформації та її роль у бізнес-середовищі	95
5.2. Види інформації та джерела її отримання на підприємстві	98
5.3. Необхідність забезпечення інформаційної безпеки підприємства	101
ТЕМА 6. КОМУНІКАТИВНИЙ АСПЕКТ СПІЛКУВАННЯ	110
6.1. Спілкування як важлива соціально-психологічна категорія	110
6.2. Характеристика основних стилів спілкування	114

6.3. Специфіка ділового спілкування	118
ТЕМА 7. ВЕРБАЛЬНА І НЕВЕРБАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ	133
7.1. Специфіка вербальної комунікації	133
7.2. Базові системи вербальної комунікації та їх характеристика ...	137
ТЕМА 8. МИСТЕЦТВО ПУБЛІЧНОГО ВИСТУПУ	160
8.1. Публічний виступ як форма соціальної комунікації	160
8.2. Основні етапи підготовки публічного виступу	162
ТЕМА 9. КОРПОРАТИВНИЙ ІМІДЖ ЯК СКЛАДНА	
КОМУНІКАТИВНА СТРУКТУРА	184
9.1. Сутність поняття «імідж» та його основні властивості	184
9.2. Загальна характеристика елементів корпоративного іміджу	186
9.3. Процес формування і розвитку корпоративного іміджу	188
Список рекомендованої літератури	199
Предметний покажчик	203