



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Харків 2024

УДК 005:316.77(075)

К 63

*Рекомендовано вченою радою Українського державного університету
залізничного транспорту як навчальний посібник
(витяг з протоколу № 6 від 28 червня 2024 р.)*

Рецензенти:

професори Л. В. Тешева (ХНУ ім. В. Н. Каразіна),
М. А. Мащенко (НТУ «ХП»)

Авторський колектив:

доктор технічних наук, професор С. В. Панченко,
доктор економічних наук, професор О. В. Дикань,
кандидати економічних наук, доценти О. В. Громова, О. В. Семенцова

Комунікативний менеджмент: Навч. посібник / С. В. Панченко,
К 63 О. В. Дикань, О. В. Громова та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2024. –
184 с., рис. 24, табл. 6.
ISBN

У навчальному посібнику викладено сучасні підходи до комунікативного менеджменту відповідно до навчального плану для здобувачів вищої освіти за другим (магістерським) рівнем спеціальності 073 «Менеджмент».

Посібник призначено для здобувачів за другим (магістерським) рівнем економічних спеціальностей, фахівців із менеджменту, наукових співробітників. Може бути використаний викладачами, а також у системі підвищення кваліфікації управлінських кадрів і для самостійного вивчення.

УДК 005:316.77(075)

ISBN

© Український державний університет
залізничного транспорту, 2024.

ЗМІСТ

Вступ	5
1. Теоретичні засади комунікативного менеджменту	7
1.1. Сутність, види і специфіка комунікацій	7
1.2. Різновиди комунікаційних структур	19
1.3. Структура і особливості побудови комунікаційного процесу	22
1.4. Інформаційні бар'єри в комунікаційному процесі	32
1.5. Сучасні сфери застосування комунікативного менеджменту	39
Запитання для самоперевірки до розділу 1	47
Тестові запитання до розділу 1	48
Практичні завдання до розділу 1	49
2. Комунікаційні технології	51
2.1. Структура внутрішньої і зовнішньої комунікаційних сфер організації	51
2.2. Управління інформаційними ресурсами організації	69
2.3. Засоби вдосконалення організаційних комунікацій	90
2.4. Комунікативні технології побудови персонального та організаційного бренду	111
Запитання для самоперевірки до розділу 2	117
Тестові запитання до розділу 2	118
Практичні завдання до розділу 2	119
3. Прикладний комунікативний інструментарій	121
3.1. Служба документаційного забезпечення управління. Виявлення фальсифікацій у документах	121
3.2. Управління формальними і неформальними комунікаціями організації	126
3.3. Комплексні напрями діяльності PR	143
3.4. Комунікаційний етикет	155

Запитання для самоперевірки до розділу 3	172
Тестові запитання до розділу 3	173
Практичні завдання до розділу 3	174
Бібліографічний список	178
Предметний покажчик	182
Іменний покажчик	184

ВСТУП

З давніх-давен, коли людство тільки починало свій шлях до господарювання на нашій планеті, *комунікація є фундаментом існування та розвитку цивілізації*. Від стародавніх печерних малюнків до сучасних соціальних мереж комунікація була важливим інструментом, що формувала та визначала хід людської історії, не тільки засобом передавання інформації, але й культурного обміну та формування ідентичності, сприяла збереженню та передаванню знань, мудрості та ідеалів через покоління.

У ХХІ ст. за постійної трансформації роль комунікацій стає ще більш визначальною. Соціальні мережі, мобільні додатки та інтернет вже зараз кардинально змінили спілкування, сприяючи швидкому обміну інформацією та створюючи нові форми взаємодії. Комунікація стала не лише інструментом впливу, але й підґрунтям для вираження ідей, активізації громадської думки та зміни соціальних парадигм.

Матеріали, наведені в посібнику, спрямовані на систематизацію та розширення знань у сфері комунікативного менеджменту, що дасть змогу фахівцям галузі зрозуміти сутність і важливість ефективної комунікації в управлінській діяльності.

Метою навчального посібника є розкриття базових теоретичних знань, практичних вмінь і навичок із комунікативного менеджменту, спрямованих на вирішення різних завдань з управління комунікаціями в організаціях.

У посібнику подано не лише теоретичні відомості, а й практичні інструменти для успішного впровадження комунікативних стратегій і технік у професійній діяльності.

Посібник рекомендовано здобувачам, які навчаються на другому (магістерському) рівні і зацікавлені в поглибленому вивченні комунікативного менеджменту і розвитку вмінь управління комунікаціями в сучасному бізнесі та організаціях.

Посібник розроблено з використанням як класичних, так і сучасних провідних літературних джерел. У першому розділі розглянуто сутність, види і специфіку комунікацій, структуру і особливості побудови комунікаційного процесу, а також інформаційні бар'єри в комунікаційному процесі, сучасні сфери застосування комунікативного менеджменту. Другий розділ присвячений розгляду структури внутрішньої та зовнішньої комунікаційних сфер організації, управлінню інформаційними ресурсами, засобам вдосконалення організаційних комунікацій і комунікативним технологіям побудови персонального та організаційного бренду. У третьому розділі розглянуто службу документаційного забезпечення управління, управління формальними і неформальними комунікаціями організації, комплексні напрями діяльності PR та комунікаційний етикет.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність, види і специфіка комунікацій

«Сучасне суспільство постійно прагне до збільшення своїх комунікативних можливостей» – теза, яку часто можна побачити як провідну думку в науковій літературі. У цей же час не всі джерела насправді розкривають її справжній, глибинний сенс.

Для будь-якої людини засоби комунікації - мобільний зв'язок, спілкування, інтернет – прості повсякденні речі, зрозумілі кожному. Проте термін «комунікація» розкривається найбільше саме в широкому розумінні. Що ж таке комунікація в цьому «широкому» розумінні, як це поняття застосовують відносно різних сфер життя?

Можна впевнено сказати – переважна більшість того, що відбувається в колективі, зокрема робочому, є комунікаціями. За загальними оцінками, менеджери проводять на різних нарадах, переговорах, зустрічах від 70 до 80 % робочого часу. Усі ці «мітинги» (від слова «meet») належать насамперед до комунікацій. Звідси випливає, що комунікації являють собою більш складне явище, ніж просто процес отримання інформації.

На роботі люди спілкуються один із одним із різних причин. Ми можемо бути зацікавлені в отриманні важливої робочої інформації, або ж нам дуже цікаво, чи наш колега поділяє думку щодо зручності нової кавомашини в зоні відпочинку. Можливо, нам телефонує клієнт чи нас «викликають на килим» до керівника – існує безліч причин для комунікацій будь-де. Отже, для кожного суб'єкта в сучасному суспільстві побудова цих самих комунікацій є вкрай важливим аспектом існування.

На сьогодні існує безліч визначень комунікацій, зведених до такого: **комунікація** (від лат. communicatio – роблю загальним, зв'язую,

спілкуюся) – це спілкування, обмін думками, відомостями, ідеями; специфічна форма взаємодії людей у процесі їхньої пізнавальної і трудової діяльності [1].

Під комунікацією у «широкому» сенсі розуміють як систему, у якій відбувається взаємодія, так і сам процес взаємодій і способів спілкування, що дають змогу створювати, передавати і приймати різну інформацію.

Класичне визначення комунікації подано в роботі Клода Шеннона та Уорена Уівера «Математичні теорії комунікації»: швидкість передавання інформації залежить від імовірності того, що хтось перший – «А» – передасть конкретне повідомлення, а хтось інший – «Б» – отримає його, і взагалі від вірогідності того, чи може це повідомлення бути передано від «А» до «Б» [2].

У той же час дослідник Юрій Лотман говорить про комунікації, як про переклад тексту з мови моєї «я» мовою твоєю «ти» [3]. «Найбільша можливість такого перекладу обумовлена тим, що коди обох учасників комунікації хоч і не тотожні, але утворюють множини, що перетинаються».

Усі ці визначення вказують на результативну особливість комунікації, яка полягає в тому, що передаючи інформацію та обмінюючись нею, суб'єкти сигналізують про своє існування з різними контрагентами і встановлюють із ними необхідні зв'язки, що дають змогу їм грати різні ролі. Простіше, спілкуючись між собою, люди заявляють про свою присутність і налагоджують з іншими людьми необхідні зв'язки для подальшої взаємодії.

Сьогодні комунікація є предметом вивчення багатьох наук: семіотики, соціології, етнографії, психології, риторики, а також кібернетики та ряду інших природничих дисциплін (у тому числі комунікаційного менеджменту). Якщо звести поняття комунікації до одного знаменника, то сьогодні це поняття вживають у двох значеннях: по-перше, шлях сполучення, зв'язок одного місця з іншим (транспортна комунікація, підземні комунікації); по-друге, спілкування, передавання інформації від

людини (групи) до людини (групи), специфічна форма їхньої взаємодії в процесі життєдіяльності за допомогою мови та інших сигнальних форм зв'язку.

Психологи під спілкуванням розуміють зв'язок між людьми, за якого виникає психологічний контакт, що виявляється в обміні інформацією, взаємовпливі, взаєморозумінні. Однак психологія встановлює такі відносини між поняттями «комунікації» та «спілкування».

Комунікація – ширше за значенням поняття, це зв'язок, взаємовплив двох систем, за якого від однієї системи до іншої передається сигнал, що несе інформацію. Наприклад, два комп'ютери з'єднані в мережу. Кожен працює за закладеною в ньому програмою. Якщо вони обмінюються інформацією, можна сказати, що між ними відбувається комунікація. Спілкування – це обмін інформацією між людьми.

Комунікація відбувається не тільки в людських соціальних системах. Певного роду комунікація притаманна і тваринам (шлюбні танці птахів, токування глухаря, мова бджіл та ін.), і механізмам – створеним людиною предметам (трубопроводи, каналізація, транспорт, телеграфні і телефонні сигнали, взаємозв'язок комп'ютерів тощо; проте сюди не слід включати людську комунікацію за допомогою механізмів). У технічній сфері слово «комунікація» дуже часто вживають у множині: комунікації (труби можна підрахувати). Людська ж комунікація поняття незліченне, тому вживання множини в цій галузі не зовсім доречно.

Термін «комунікація» виник у науковій літературі на початку ХХ ст. Чарльз Кулі, американський соціолог, один із засновників соціології, вважав, що комунікація – це механізм, за допомогою якого стає можливим існування та розвиток людських відносин – усі символи розуму разом зі способами їх передавання в просторі та збереження в часі. Вона включає міміку, спілкування, жести, тон голосу, слова, писемність, друк, залізниці, телеграф, телефон і останні досягнення з завоювання часу і простору.

Чіткого кордону між засобами комунікації і зовнішнім світом нема. Однак разом із зовнішнім світом з'являється система стандартних символів, призначена тільки для передавання думок, з неї починається розвиток комунікації.

Соціологічний напрям розглядає комунікацію як комунікабельність інформаційних засобів міжособистісних, міжгрупових, міжнародних спілкувань. У соціокомунікативному контексті комунікація – соціально обумовлений процес передавання та сприйняття інформації в умовах міжособистісного та масового спілкування різними каналами за допомогою різних комунікативних засобів (вербальних, невербальних тощо).

Сьогодні комунікація є спілкуванням, передаванням інформації від людини до людини, від однієї системи до іншої.

Комунікація також означає зв'язок, повідомлення, взаємодію, обмін інформацією в суспільстві, створення та розповсюдження інформації, навіть засіб зв'язку. Крім того, цей термін використовують для позначення зв'язку будь-яких об'єктів матеріального і духовного світу.

На звичайному рівні, за енциклопедичним словником, комунікацію визначено як «спілкування, передавання інформації від людини до людини». Такого розуміння комунікації цілком достатньо, щоб розібратися в пропонованому матеріалі.

Необхідно також урахувати, що комунікація може мати місце лише в тому випадку, якщо люди, які спілкуються, розуміють один одного, тобто в них є загальний соціальний досвід, вони говорять однією мовою.

Як не буває диму без вогню, так не буває комунікації без інформації.

Якщо комунікацію розглядати як процес, то інформацією є те, що передають у ході цього процесу, те, чим люди обмінюються під час комунікації.

Можна виділити два види інформації: біологічну (генетичну) і соціальну (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Загальна класифікація видів інформації

Біологічна інформація міститься в хромосомах організмів і передається у спадок. Соціальну інформацію заново набуває кожне покоління (індивід). Носіями соціальної інформації є мова, графіка, знакові системи, коди, символи, різні технічні засоби. Джерелом соціальної інформації є людська діяльність.

У повсякденній практиці під інформацією зазвичай розуміють відомості, що становлять певний інтерес, якими обмінюються люди у процесі спілкування.

Циркулюючу в суспільстві інформацію, до створення якої причетна людина, називають соціальною. У ній відображено практично всі форми і види людської діяльності - політику, економіку, науку, моральні норми та релігійні цінності, мистецтво, ідеологію тощо.

Очевидно, що циркулюючу в суспільстві інформацію можна поділити на два великі масиви: систематизовану (регламентовану за часом, обсягом, змістом, складом відправників і одержувачів) і несистематизовану (випадкову, безадресну).

Якщо джерелом є суб'єкт управління, кажуть про управлінську інформацію.

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

В. Афанасьєв пропонує розрізняти управлінську інформацію залежно від того, які функції управлінського процесу вона обслуговує (рис. 1.2).

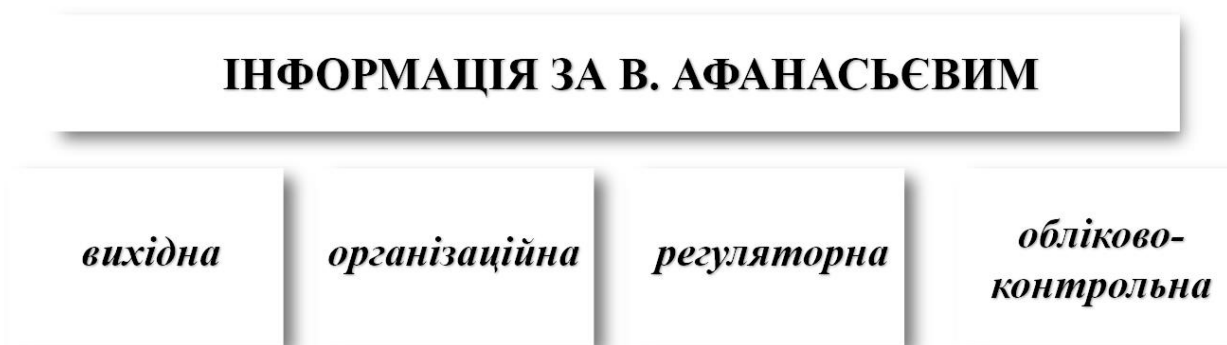


Рис. 1.2. Класифікація видів інформації, за В. Афанасьєвим

Інформацію, яка лежить в основі прийняття рішення, називають вихідною.

Інформація, яку використовують при реалізації рішення, виконанні конкретних організаційних дій – організаційна інформація.

Будь-яке управлінське рішення супроводжено певними приписами, нормами, правилами, рекомендаціями.

Такого роду інформацію називають регуляторною.

На завершальному етапі управлінського циклу фігурує обліково-контрольна інформація.

На думку американських дослідників Р. Акоффа та Ф. Емері, інформацію на кшталт вироблених нею змін можна поділити так (рис. 1.3):

- повідомлення інформуючого характеру;
- повідомлення інструктуючого характеру;
- повідомлення мотивуючого характеру.

ПОВІДОМЛЕННЯ ЗА Р. АКОФФОМ та Ф. ЕМЕРІ

*інформуючого
характеру*

*інструктуючого
характеру*

*мотивуючого
характеру*

Рис. 1.3. Класифікація видів інформаційних повідомлень,
за Р. Акоффом і Ф. Емері

Очевидно, що більшість повідомлень містять ознаки кожного з цих трьох типів.

На сьогодні існує безліч класифікацій комунікацій за різними ознаками.

За критерієм віднесення до кордонів організації комунікації можуть бути **зовнішніми та внутрішніми** (рис. 1.4).

ЗА КРИТЕРІЄМ ВІДНОШЕННЯ ДО КОРДОНІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

внутрішня комунікація

зовнішня комунікація

Рис. 1.4. Класифікація видів комунікації за критерієм віднесення
до кордонів організації

Внутрішні комунікації здійснюювані в рамках самої організації – і джерело, і одержувач перебувають усередині організації. Корпоративна газета, інформаційний лист для персоналу, збори співпрацівників підрозділів, корпоративні радіохвилі, дошки оголошень, внутрішнє

телебачення, внутрішньоорганізаційна частина інтернет-простору – все це засоби здійснення внутрішніх комунікацій. Вибір і побудова оптимальних внутрішніх комунікацій визначені характером і особливостями організації – організаційною місією, її суспільним статусом, масштабами, сферами діяльності, цілями і стратегією.

Ефективні внутрішні, як і зовнішні, комунікації мають бути найважливішим елементом організаційної культури.

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

Письмову інформацію, що має деякі характерні ознаки, називають письмовим документом. Документ – це інструмент ділового та особистого спілкування, обов'язковий елемент роботи не тільки комунікаційного менеджменту, а й будь-якого співробітника організації, передусім керівника.

Документи зберігають інформацію, регламентують комунікації.

Основною формою реєстрованих **зовнішніх комунікацій** є службове листування. Для спілкування організації з зовнішнім світом використовують різні види листів – заяви, запрошення, прохання, нагадування, рекламно-претензійні, супроводжувальні, гарантійні, циркулярні, оферти, претензії, листи широкої адресного розсилання (директ-мейл). Усі ділові листи можна поділити на дві групи: ті, що констатують факт, ті, що повідомляють про можливість його здійснення.

До письмових комунікацій вдаються в тих випадках, коли використовують їхні позитивні сторони, і, навпаки, коли уникають їх застосовування, коли ці особливості можуть перешкодити інтересам організації. Цьому можуть бути такі причини: необхідність зберегти автентичну візу кореспондента, тиражування або передавання зашифрованої інформації, повага до документа, збирання архіву з конкретного питання, звертання до правоохоронних органів, підкреслення справжності оригіналу, а також небажання фіксувати прийняте рішення тощо.

Порівняно з іншими комунікаційними каналами та інструментами письмові документи мають і ряд недоліків. Насамперед це відсутність моментального зворотного зв'язку. На відміну від спілкування в Інтернеті, онлайн або телефонної розмови зі співрозмовником, вони не можуть допомогти в разі термінової необхідності запитати щось або дати пояснення за темою. Пакет додаткової інформації - це завжди новий документ. Тому над текстом необхідно серйозно працювати, робити його чітким, вичерпним, всебічним. Потрібно намагатися передбачати можливі питання і уникати неоднозначних текстових тлумачень адресатом.

Другим недоліком є великі трудовитрати на підготування та пересилання письмового повідомлення. Щоб підготувати добротний, насичений інформаційно та емоційно текст, що добре передає ваші думки, потрібен час не тільки для обмірковування, формулювання думок, а й грамотного їх викладення, перекладу щодо вибраного документального стилю, перевірку та корективи написаного. Потрібно придбати або надрукувати адекватні за дизайном носії (бланки документів, конверти, марки), скопіювати додатки, зареєструвати і відправити поштою.

Третій недолік – часовий проміжок між відправленням і отриманням. Для сучасного життя цей помірний епістолярний жанр вже мало прийнятний. Листи явно не для обміну думками з термінових проблем. Для таких випадків склалося правило: спочатку вирушає дублікат тексту документа за допомогою моментального інформаційного способу передавання (наприклад електронною поштою або факсом), а звичайною поштою відправляють оригінал.

І, нарешті, останній недолік. Надісланий лист не повернеш. Погано продуманий текст, неправильні тези, емоційні коментарі, невдала віза – усе це, викладене на папері, стає необоротним фактором, що впливає на розвиток подальших відносин наступних кореспондентів.

Особливе місце в письмових комунікаціях займають питання конфіденційності передавання, шифрування та дешифрування непублічної

інформації. Знання та вміння конфіденційно передавати закриту інформацію також стали предметом самостійної дисципліни та видом діяльності.

Для **внутрішніх** письмових комунікацій застосовують багато документів внутрішньоорганізаційного користування:

- звіти;
- розпорядчі документи (накази, розпорядження, доручення, рекомендації);
- службові коментарі;
- інструкції;
- положення;
- регламенти;
- протоколи;
- акти;
- договори;
- типові формуляри;
- вимоги (переліки, списки);
- зведення;
- службові записки (пояснювальні, пам'ятні (меморандуми), пояснювальні, доповідні).

За критерієм характеру взаємодії комунікації можуть бути особистими та неособистими [5]. Особисті комунікації передбачають особистий контакт «персона – персона» при особистій зустрічі, по телефону чи поштою. Неособиста комунікація не передбачає такого контакту.

За спрямованістю комунікації можна класифікувати на горизонтальні, вертикальні та діагональні залежно від рівня чи статусу учасників.

Горизонтальні комунікації – це комунікації між особами однакового статусу чи рівня в соціальній ієрархії. Значення горизонтальних комунікацій у компаніях зростає разом із тенденцією децентралізації управління.

Вертикальними називають комунікації між людьми, які стоять на різних сходинках соціальної чи організаційної ієрархії, наприклад, між

керівником компанії та її менеджером. Діагональною є комунікація учасників різних рівнів управління, що не належать до однієї вертикалі управління.

За ступенем формалізації виділяють **формальні** та **неформальні** комунікації [5]. Для перших характерні документованість, письмова та/або протокольна, регламентована затверджена інструкціями форма. Незважаючи на свій неочевидний статус, неформальні комунікації – чутки, інформація «з вуст у уста» – досить впливові щодо формування загальної думки.

Електронні комунікації відрізняє висока швидкість, адресність і потенціал широкого масштабу розповсюдження інформації – це електронна пошта, інтернет-представництво організації або вебсторінка персони, корпоративний інформаційний портал, листи розсилання новин або дискусійні листи, вебконференції та форуми, телеконференції.

За критерієм переважальної системи кодування ідеї повідомлення комунікації можна умовно поділити на **вербальні** (мовні) і **невербальні**. Вербальні та невербальні аспекти організаційних комунікацій мають особливе значення через свою універсальність – вони властиві всім типам комунікацій у PR.

Внутрішньоорганізаційні комунікації за спрямованістю можна поділити на три основні види: **низхідні** – від роботодавця до співробітників; **висхідні** – від персоналу до роботодавця; **горизонтальні** – між самими працівниками.

У загальному вигляді комунікації поділяють на такі види (рис. 1.5):

- на основі усного спілкування: міжособистісні або організаційні комунікації;

- комунікації на основі письмового обміну інформацією.

Міжособистісні комунікації у свою чергу поділяють:

- на формальні, чи офіційні – визначені політикою, правилами, посадовими інструкціями певної організації та здійснювані за формальними каналами;

- неформальні комунікації, за яких не дотримуються спільних правил певної організації; здійснювані за системою особистих відносин між працівниками організації.



Рис. 1.5. Загальна класифікація комунікацій

Типова інформація, що передають каналами неформальних комунікацій: майбутні скорочення виробничих працівників, нові заходи щодо покарань за запізнення, зміни в структурі організації, прийдешні переміщення та підвищення, суперечки двох керівників на останній нараді зі збуту, хто комусь призначає побачення після роботи і т. д.

Серед формальних організаційних комунікацій виділяють:

- вертикальні, коли інформацію переміщують з одного рівня ієрархії на інший;

- горизонтальні — комунікації між різними підрозділами, призначеними для координації їхньої діяльності.

Вертикальні комунікації поділяють:

- на висхідні – інформацію передають знизу вгору (із нижчих рівнів на вищі). Цей тип комунікацій містить інформацію, необхідну менеджерам для оцінювання тієї сфери діяльності, за яку вони відповідальні;

- низхідні, здійснювані зверху вниз. Цей тип комунікацій безпосередньо пов'язаний із керівництвом і контролем за працівниками.

Міжособистісні комунікації поділяють також:

- на вербальні (словесні);

- невербальні, покликані здійснити обмін інформацією без застосування слів, наприклад, за допомогою жестів, інтонацій голосу, міміки і т. д.

Вербальні та невербальні форми комунікацій не завжди та не обов'язково виключають одне одного. Як правило, інтерпретація одержувачем повідомлення будується не лише на словах, а й на таких елементах, як жести і вираз обличчя, які супроводжують слова сторін, що контактують.

1.2. Різновиди комунікаційних структур

Сукупність комунікацій, що пов'язують суб'єкти управління, утворюють його комунікаційну структуру (мережу). У єдності зі структурою органів управління вона утворює загальну управлінську структуру.

Можна виділити три **види комунікаційних структур**: відкриті, замкнені та комбіновані [6].

Відкриті мають дві особливості:

- по-перше, наявність «глухих кутів», тобто суб'єктів, на яких ланцюжок комунікацій припиняється, оскільки їм далі нема з ким взаємодіяти;

- по-друге, наявність «посередників» («контролерів»), що мають можливість через своє положення перешкоджати комунікаціям (зупиняти, змінювати напрямок).

Комбіновані мережі поєднують у різних варіантах елементи попередніх.

Комунікаційні структури можуть бути однорівневими, що забезпечують горизонтальну взаємодію, і багаторівневими, за допомогою яких здійснювані вертикальні контакти.

Розглянемо основні види комунікаційних структур, їхні переваги та недоліки, пам'ятаючи, що йдеться лише про їхні принципові схеми.

Найпростіший вид відкритої комунікаційної структури – лінійна, так звана «змія».

Вона характеризується тим, що суб'єкти А та Б, які вона об'єднує, перебувають у глухих кутах, а суб'єкт В не тільки виконує роль посередника комунікацій, а й може контролювати.

На практиці така структура рідко існує як самостійна; частіше за все вона є елементом більш складних утворень, у яких служить інструментом неформальних комунікацій суб'єктів одного рівня.

Багаторівневі структури зазвичай мають центральну ланку, яка слугує вихідним пунктом вертикальних комунікаційних каналів. Вони існують у кількох варіантах.

Структуру типу «зірка» використовують, наприклад, у тому випадку, коли кількість підлеглих центру суб'єктів не виходить за межі норми керованості. По суті вона являє собою сукупність «змій, що відходять від нього».

Така структура дає змогу, наприклад, суб'єкту оперативно спрямовувати не пов'язаним один із одним суб'єктам необхідні розпорядження, регулювати, координувати і контролювати їхні дії. Тут легко дотримуватися порядку, оскільки в комунікаціях відсутні посередники та неформальні канали, які часто створюють різного роду «збурення».

Однак для більших організацій така комунікація неприйнятна. Тут центральна ланка вже не може одноосібно виробляти і доводити до суб'єктів усі рішення. Їй допомагає посередник, що їх конкретизує. Така структура одержала назву «шпора».

У мережах типу «зірка» і «шпора» кількість комунікаційних каналів, що сходяться до центру, практично не може перевищити норми керованості. Це ставить природну межу для розвитку управлінських структур, а отже, і самих організацій, зростання масштабів їхньої діяльності.

Тому великим багатoproфільним організаціям необхідні комунікаційні структури з горизонтальними каналами на одному або кількох рівнях.

Так, у структурі типу «намет» допускають один рівень горизонтальних каналів.

У структурі типу «дім» такі канали можливі і на декількох рівнях, що надає їй практично замкнутого характеру.

Подібні структури дають змогу виконавцям безпосередньо самостійно вирішувати багато другорядних проблем, а керівництву зосередитися на головному.

Практика показує, що внаслідок вільного доступу до комунікаційних каналів у такого роду структури можуть цілеспрямовано інспірувати порушення.

Окремі учасники процесу управління можуть бути спочатку виключені з системи комунікацій, а потім видалені з неї.

Загалом відкриті комунікаційні структури властиві великим багаторівневим організаціям із жорстким підпорядкуванням одних ланок іншим і переважанням формальних зв'язків.

Проте в рамках таких організацій можуть існувати і гнучкі утворення – консультаційні та дорадчі (комітети, комісії, спеціальні творчі групи), у рамках яких взаємодія заснована переважно на неформальних чи

напівформальних принципах. Комунікації тут здійснюються зазвичай у рамках замкнених мереж, у яких посередники (якщо вони існують) відіграють роль не контролерів, а зв'язків, що полегшують взаємодію між учасниками.

Основою таких комунікацій є структура типу «коло».

У великій організації вона може бути складною, що включає додаткові комунікаційні канали, зв'язує усіх з усіма. Вона допомагає об'єднувати людей, полегшує взаємодію, обмін інформацією та ідеями, стимулює творчі процеси.

Координація виконавців там, де вона необхідна, забезпечена за допомогою комунікаційної структури типу «колесо».

У ній існує центральний суб'єкт, який полегшує і прискорює процес комунікацій, однак він є не адміністратором, а загальновизнаним лідером, який веде за собою інших.

У великих організаціях творчі групи можуть бути пов'язані один із одним, і тоді комунікаційна структура набуває вигляду «стільника» — єдність відкритої «змії» і замкнених «колеса» чи «кола».

Така структура передбачає, що один суб'єкт одночасно бере участь у двох групах, тому виконує відносно них функції «сполучної ланки».

У великих сучасних організаціях у вигляді замкненого вертикального ланцюжка побудована система порад з удосконалення управління, про яку ми говоритимемо пізніше.

1.3. Структура і особливості побудови комунікаційного процесу

Становлення комунікаційного менеджменту ввібрало безліч моделей комунікаційного процесу, які були поступово ускладнені за рахунок появи нових компонентів.

Термін «комунікація» виник у науковій літературі на початку XX ст., хоча, імовірно, перша модель комунікації була запропонована ще Арістотелем.

Арістотель виділяв три компоненти комунікації: «оратор - мова - аудиторія» [7]. І треба сказати, що ця тріада, але в трохи новому звучанні - «комунікатор - повідомлення - комунікант», присутня у всіх наступних моделях комунікації, становлячи ядро всіх моделей.

Цікава модель комунікації була запропонована в 1930-ті рр. Г. Лассвеллом [7], який виділив п'ять найбільш значущих компонентів процесу комунікації (рис. 1.6):

- хто каже;
- що повідомляє;
- кому;
- яким каналом;
- з яким ефектом.

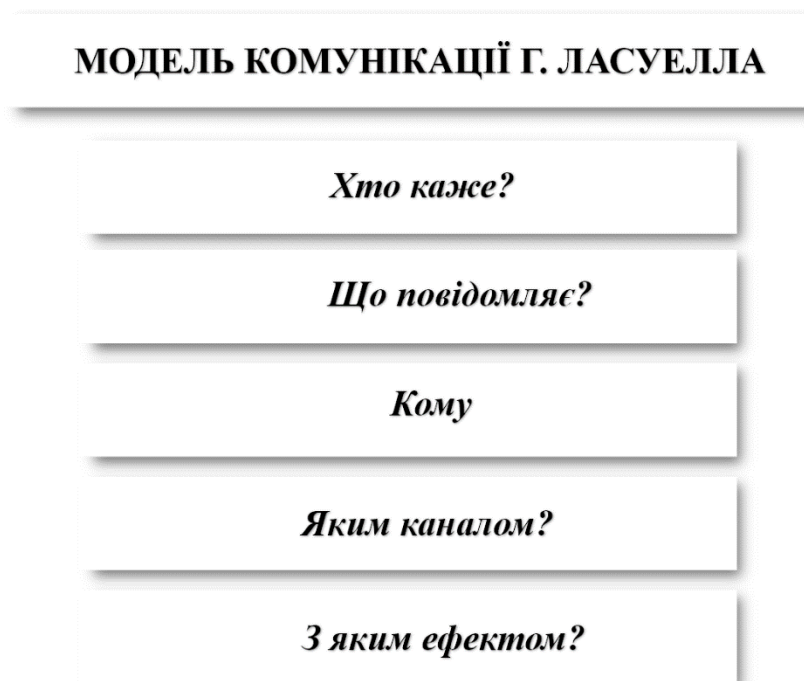


Рис. 1.6. Модуль комунікації, за Г. Лассвеллом

Відповідаючи на кожне з цих питань, ми й складемо своє уявлення про конкретний комунікаційний процес за допомогою різних моделей.

Істотний інтерес має модель комунікаційного процесу, розроблена Юрієм Воронцовим. Воронцов виділяє такі компоненти: джерело інформації, комунікатор, повідомлення, комунікант, комунікаційний канал, екстралінгвістичний параметр повідомлення, джерело механістичних перешкод, джерело семантичних перешкод, класові та соціальні фільтри, особистісно-індивідуальні фільтри, семантичні поля, поля комунікаційної обстановки, втрати інформації, зворотний зв'язок «комунікант – комунікатор», зворотний зв'язок «комунікант – джерело інформації».

Модель Воронцова спонукає дослідника розглядати комунікацію не як «комунікатор – комунікант», а вивчати її на мікрорівні. Такий підхід до аналізу комунікації значно поглиблює розуміння процесу і робить його більш керованим, а отже, і більш ефективним.

Найбільш відома сьогодні модель комунікації, запропонована Романом Якобсоном і вдосконалена ізраїльським семіотиком Ітамаром Евен-Зохарем. Схема Р. Якобсона [8] описує виробництво одного висловлювання, тоді як схема І. Евен-Зохара описує виробництво цілого набору текстів.

Отже, вони виділили **шість найбільш значущих складових процесу комунікації**, кожна з яких впливає на вибір того чи іншого варіанта розвитку комунікації (рис. 1.7):

1. Виробником (адресантом) у цій моделі виступає деякий симбіоз об'єкта і посередника, що має авторитет для адресата.
2. Споживач (адресат) – не просто споживач текстів, тобто кінцевого продукту, а споживач усієї соціально-культурної функції цієї активності.
3. Інститути включають видавництва, критиків, навчальні структури, об'єднання письменників, усі види ЗМІ та ін.
4. Ринок (канал) – сума всіх факторів, пов'язаних процесами просування, продажу та купівлі літературного продукту, процесами «промоушена».

МОДЕЛЬ ЯКОБСОНА-ЕВЕН-ЗОХАРА	
1	<i>Виробник (адресант)</i>
2	<i>Споживач (адресат)</i>
3	<i>Інститути</i>
4	<i>Ринок (канал)</i>
5	<i>Код (мова)</i>
6	<i>Продукт (повідомлення)</i>

Рис. 1.7. Модель складових процесу комунікації,
за Якобсоном і Евен-Зохаром

5. Код (мова) – правила виробництва та використання літературного продукту: «граматика» і «лексикон» цього виду мови. Відомо, що специфікація рекламних текстів із лексики та граматики для конкретної споживчої групи підвищує ефективність комунікації як мінімум у 1,5 раза. Помилка навіть в одному слові може призводити до втрати всіх витрат на комунікацію.

6. Продукт (повідомлення) – це не лише текст, а й варіанти знакової поведінки загалом. За відомою максимою, «канал є повідомленням», тобто ті чи інші властивості каналу комунікації визначають те, що буде на ньому сказано.

Для вивчення організації комунікацій німецький учений В. Трам запропонував універсальну схему комунікації, що застосовують у всіх ситуаціях управління (рис. 1.8). У його моделі комунікація постає як контакт між відправником та одержувачем, встановлюваний за допомогою повідомлення, надіслане по певному каналу, кодоване та декодоване одержувачем; крім того, є канал зворотного зв'язку [9].



Рис. 1.8. Універсальна схема комунікації, за В. Трамом, результат (ефект) комунікаційного процесу

1. Відправник – творець повідомлення, той, хто висуває будь-які ідеї (самостійно створює інформацію) або акумулює вже наявну інформацію для подальшого передавання. Вирішуючи, яка значуща інформація (ідея) може стати предметом передавання, як її закодувати, яким каналом направити інформацію, відправник тим самим починає процес комунікаційного обміну. При цьому дуже важлива орієнтація відправника на ситуацію, тобто урахування всіх основних компонентів процесу комунікації. В іншому випадку інформація може або не дійти до одержувача, або дійти до одержувача у спотвореному вигляді, або не бути отриманою одержувачем.

2. Повідомлення – підготовлена до передавання одержувачу інформація, закодована за допомогою символів – слів, спеціальних знакових символів, повідомлень, малюнків, жестів, підтексту і т. д. У процесі кодування (перетворення сенсу ідеї в символи) можуть виникати проблеми, дія яких знижує ефективність процесу комунікації. Наприклад, відправник складає повідомлення з символів, які одержувач не розуміє, не зустрічав у своєму минулому досвіді чи неоднозначно трактує зміст такого повідомлення (тобто відправник не налаштований на мову, культуру одержувача, що веде до спотворення в розумінні).

3. Канал передавання інформації - засіб передавання інформації, шлях фізичного передавання повідомлення. Від якості каналу передавання в комунікаційному процесі залежать розуміння та прийняття одержуваної інформації. Багато залежить від того, чи зможе керівник налаштуватися на індивідуальну систему сприйняття інформації індивідом. При цьому розрізняють такі канали передавання: мовний канал; передавання письмових матеріалів; електронні засоби зв'язку (комп'ютерні мережі, відеоконференції, електронна пошта тощо).

Крім того, канали в організації поділяють на формальні, що передають офіційними каналами організації, і неформальні - на основі горизонтальних зв'язків (передавання з підрозділу до підрозділу, чутки тощо).

При виборі каналу необхідно враховувати його сумісність із типами символів, що використовують для кодування інформації, що допоможе уникнути деформації відомостей, а також суті самого повідомлення. Наприклад, якщо треба поінформувати співробітників про якесь нововведення в рамках усієї організації, доцільніше це зробити на загальних зборах і використовувати мовленнєвий канал, ніж викладати суть справи кожному працівнику телефоном.

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

4. Одержувач – особа (група, організація), якій передана інформація та яка інтерпретує (декодує) її. Інтерпретація повідомлення одержувачем не завжди буває успішною.

Неправильна інтерпретація часто обумовлена несхожістю мов, сприйняттям культури, відмінностями на користь відправника чи одержувача. Численні експерименти підтверджують, що комунікація в гомофільних парах (тут гомофілія – схожість одержувача і відправника за певними ознаками: мовою, освітою, соціальним статусом і т. д.) зазвичай більш ефективна, ніж у гетерофільних (коли відправник і одержувач різні за визначеними ознаками), які багато часу витрачають на розуміння та обробку повідомлення, а також підготовку відповіді. Однак гетерофільна комунікація є більш інформативно цінною для одержувача.

5. Результат (ефект) комунікаційного впливу – зміни в поведінці та стані одержувача інформації, виражені у зміні знання одержувача,

установок (щодо об'єкта дії, обумовленого в повідомленні), видимих дій одержувача (купівля товарів, ставлення до трудової діяльності, вчасно стати до роботи і т. д.).

6. Зворотний зв'язок – оперативна реакція на те, що почуто, прочитано чи побачено; це інформація (у вербальному та невербальному оформленні), надіслана назад до відправника, яка свідчить про ступінь розуміння, довіри до повідомлення, засвоєння та погодження з ним. Зворотний зв'язок дає змогу відправнику не тільки дізнатися про результат акту комунікації, а й скорегувати наступне повідомлення для досягнення більшого ефекту.

Якщо результат передавання повідомлення досягнуто (воно зрозуміло підрозділом організації і стало керівництвом до дії), говорять, що діє позитивний зворотний зв'язок; у протилежному випадку діє негативний зворотний зв'язок. Слід зазначити, що налагодження зворотного зв'язку в організації – дуже складне завдання. Особливо це стосується вертикальних, владних комунікацій при контролі через примус, коли отримувач інформації відчуває страх перед можливими санкціями та спеціально спотворює повідомлення, що надходить через канали зворотного зв'язку.

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

Процес комунікації можна розглядати як ряд етапів, послідовно здійснюваних учасниками цього процесу.

Найпростіший комунікаційний цикл включає такі етапи:

1. Вибір звернення. Відправник – той, хто передає інформацію, – усвідомлює сенс того, що він хоче передати іншому учаснику комунікаційного процесу.

2. Кодування – процес трансформування ідеї у звернення, яке може бути передано.

Кодування в комунікаційному процесі починається з вибору системи кодових знаків. Вміння говорити, писати, жестикулювати, позувати відіграють важливу роль у здатності відправника кодувати передану ідею. Система кодування має бути відома одержувачу. Системою кодових символів можуть бути мовні системи, в основі яких лежать усне мовлення, системи письма, знаки рухів тіла, мова жестів, відеосистеми, звукові системи (наприклад абетка Морзе) тощо.

Внаслідок кодування формується звернення. Сенс звернення полягає в належних відправнику ідеях.

При цьому відправник розраховує, що звернення сприймають адекватно щодо закладеного в нього сенсу.

3. Розповсюдження повідомлення – процес передавання звернення через обраний комунікаційний канал. Елементами комунікаційного каналу можуть бути телефон, радіо, телебачення, комп'ютерна мережа тощо. Комунікаційний канал має бути узгоджений із системою кодування.

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

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

Комунікація зі зворотним зв'язком перетворюється на дорогу з двостороннім рухом, а сам процес набуває динаміки.

При цьому зворотний зв'язок не обов'язково має бути виражений у тій самій кодовій системі, як і отримане послання. Головне, щоб кодова система була відома новому одержувачу.

Комунікація та інформація – різні, але взаємопов'язані концепції. Комунікація включає і те, що передано, і те, як передано.

Робота з інформацією показує, що вже в найпростіших формах її пошуку, вивчення та застосування виникають деякі ускладнення, коли в процесі, потоці інформації з'являються нові дійові особи.

Система комунікацій складається з чотирьох основних взаємопов'язаних елементів: особа, яка передає інформацію; сама інформація; спосіб передавання; особа, яка отримала інформацію.

Необхідно також виділити етап підготовки інформації.

У ньому може бути задіяна як одна особа, так і безліч виконавців, цілі відділи та служби.

І, нарешті, останнім є етап прийняття рішення на основі отриманої інформації.

Рух інформації каналами комунікації від відправника до одержувача поділяють на кілька етапів:

- 1) вибір необхідного матеріалу;
- 2) опрацювання інформації, вибір особи, якій вона призначена;
- 3) передавання інформації;
- 4) обмін інформацією через зворотний зв'язок, підтвердження отримання.

Слід детальніше розглянути способи отримання інформації. Вибір способу переважно залежить від двох причин: а) характеру інформації; б) її виду та можливостей, які мають у своєму розпорядженні відправник і одержувач інформації.

На сучасних підприємствах усе більше застосовують технічні способи передавання і отримання інформації: радіо, телефон, телетайп, факс, Інтернет. Намітилися тенденції до скорочення письмової інформації, але повністю уникнути цього способу передавання та зберігання інформації не можна, та й недоцільно.

Спотворення та неточності досягають значних величин у передаванні усної інформації (іноді до 30 % і більше). Наприклад, співробітник, який відвідав збори, доповідає своєму керівнику відомості так, як він їх сприйняв, тобто на основі свого інтересу, не об'єктивно, а іноді й на догоду начальству.

Інша людина, присутня на тих самих зборах, може дати зовсім інше трактування отриманих відомостей. Тут відіграє роль усе: щирість, поза, жести, міміка, емоційність та інтонація. Крім того, має значення вміння слухати того, хто говорить.

Структурування комунікаційного процесу на компоненти і етапи значно полегшує планування конкретної комунікації, виявлення її сильних і слабких сторін.

Формування комунікаційних мереж і створення умов для успішного функціонування комунікацій в організації становлять одне з найважливіших завдань управління. Якщо порушено інформаційні потоки всередині підприємства та зв'язку з зовнішнім світом, саме існування цього підприємства опиняється під загрозою. Однієї інформації недостатньо. Тільки коли вона перетворена і оброблена, тобто виникають комунікативні зв'язки, то забезпечені існування та ефективна діяльність організації.

Однією з головних цілей управління в організації є створення системи комунікації, її запуск і контроль за нормальним функціонуванням.

1.4. Інформаційні бар'єри в комунікаційному процесі

Рух інформації в часі та просторі припускає наявність джерела та приймача. Якщо між ними виникає інформаційна напруга, то з'являється

інформаційний потік. Однак при цьому між джерелом і приймачем інформації можуть виникнути інформаційні бар'єри – перешкоди, що заважають оптимальному протіканню інформаційних процесів.

До перешкод належать:

1) упередженості та стереотипи, властиві всім, тому після обміну інформацією необхідно впевнитись у тому, наскільки вона зрозуміла;

2) надання неправдивих відомостей через бажання показати себе з кращого боку, приховати помилки, застрахуватися від потенційних конфліктних ситуацій і неприємностей. Причинами цього можуть бути нерозумні розпорядження та зайва суворість керівництва, жорсткий контроль із його боку та надмірне втручання в роботу виконавців, прагнення останніх убезпечити себе, відсутність критеріїв достовірності інформації, неефективність системи її перевірки та оцінювання;

3) відсутність інтересу до інформації внаслідок її непереконливості, неконкретності тощо. Рекомендовано додатково робити акцент на можливих вигодах, які він може принести, використанні інформації і втратах, пов'язаних із її ігноруванням;

4) технічні несправності, наприклад неоднакове розуміння символів, за допомогою яких інформацію передають. Це буває викликано відмінностями в освіті, кваліфікації, національних традиціях, слабким знанням мови і т. д.

Наприклад, на відміну від більшості країн, у Болгарії негативне висловлювання супроводжує кивок голови, що часто викликає різні непорозуміння;

5) фізичні або психологічні моменти: втома, слабка пам'ять, розсіяність або, навпаки, імпульсивність, зайва емоційність, нетерплячість, які не дозволяють зосередитися;

6) інформаційні навантаження, що пропускають або не сприймають сигнал, його фільтрацію, помилкові або спрощенні відповіді.

Це може мати місце за монотонності інформації, її небезпеки для життя і благополуччя, невідповідності реальним потребам. У результаті одному з учасників обміну інформацією не вдається в повному обсязі донести її до іншого, а тому належно її сприйняти, що зрештою в результаті позначається на якості управлінських рішень.

Тому для надійності передавання інформації необхідно правильно вибирати комунікаційний канал, спрямовувати його (позбавлятися зайвих посередників), дублювати джерела відомостей, передавати їх із деяким надлишком.

Отже, усі перешкоди (бар'єри) поділяють на три групи (рис. 1.9).

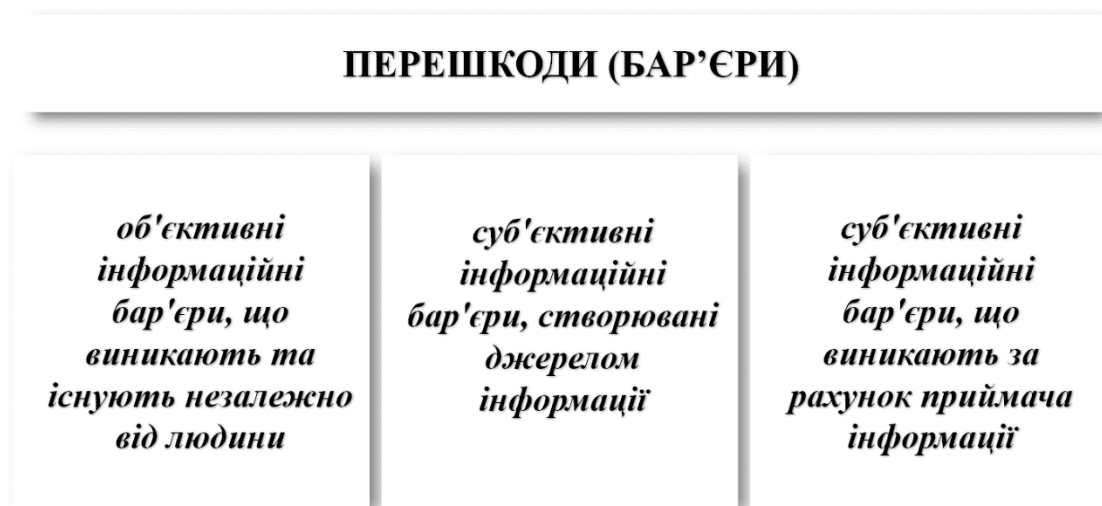


Рис. 1.9. Групи бар'єрів у комунікаціях

Нині в дослідницькій літературі виділяють багато інформаційних бар'єрів (рис. 1.10):

1) *бюрократичний* – інформаційний бар'єр, обумовлений розгалуженою ієрархічною структурою системи управління, яка продовжує шляхи проходження документів, у тому числі внаслідок недостатньої компетенції або недбайливості державних, муніципальних чи інших службовців.

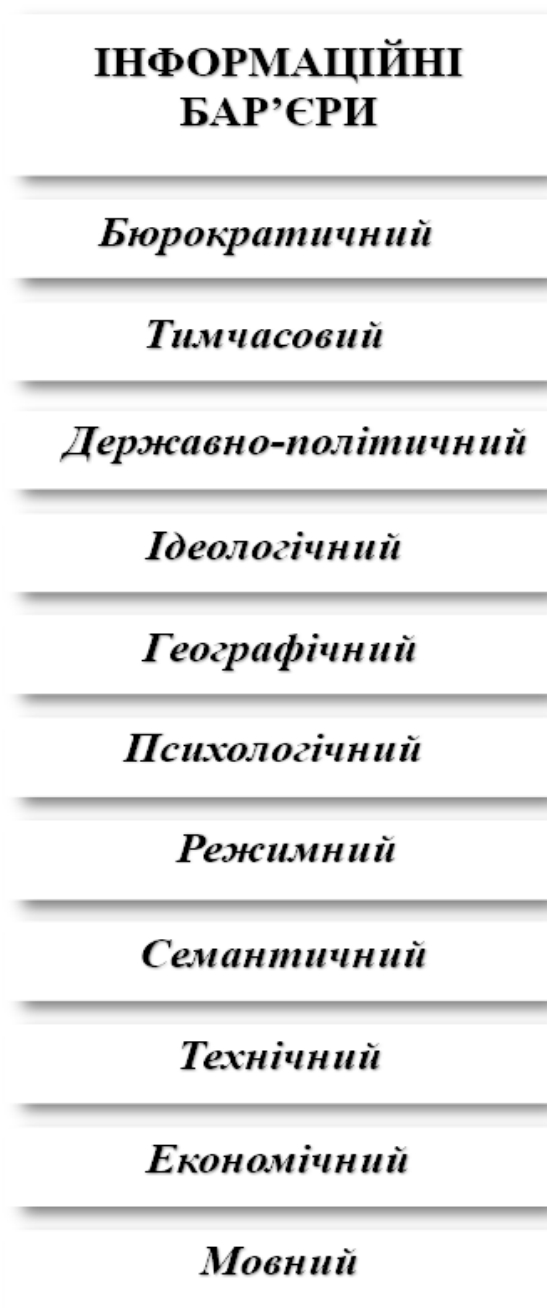


Рис. 1.10. Найбільш значущі інформаційні бар'єри

У сфері організації взаємодії відомчих баз даних ми повинні подолати епоху феодальної роздробленості. Інформаційна закритість у більшості випадків становить набагато більшу небезпеку для суспільства, ніж ризики витоку інформації. Її наслідки - економічні втрати, технологічний застій, низька якість державних послуг, ослаблення суспільної безпеки. За небажання ділитися інформацією використовують відпрацьовані мотивації

[10] – віднесення її до службової, персональної або секретної, рідше організаційні або технічні проблеми, для вирішення яких потрібно багато часу та коштів.

Але й за досягнення угод міжвідомчий інформаційний обмін часто здійснюється на низькому рівні автоматизації – у неповному реквізитному обсязі та шляхом передавання інформації електронною поштою, а не на рівні взаємодії баз даних.

Такий стан справ у сфері інтеграції баз даних (як всередині відомств, так і між ними) завдає величезної шкоди всім сферам відповідальності держави, перш за все в економічній, соціальній і в галузі забезпечення суспільної та державної безпеки;

2) *часовий* – інформаційний бар'єр, що виникає у зв'язку з поділом джерела та приймача інформації в часі. Чим більшим є це віддалення, тим суттєвіше стає інформаційний бар'єр і тим важче його подолати;

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

4) *ідеологічний* – інформаційний бар'єр, що виникає між окремими людьми чи соціальними групами через різні системи поглядів на навколишню дійсність, різне віросповідання тощо. Ідеологічні бар'єри можуть стати причиною гострих соціальних конфліктів;

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

6) *психологічний* – інформаційний бар'єр, зумовлений:

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

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

8) *семантичний* – інформаційний бар'єр, обумовлений розбіжністю тлумачень тих самих слів, термінів і символів різних людей.

Семантичний бар'єр нерозуміння виникає, коли фонетично мова – «наша», але за змістом – «чужа».

Це можливе з таких причин:

- будь-яке слово має зазвичай не одне, а кілька значень;
- «сміслові» поля в різних людей різні;
- найчастіше використовують жаргонні слова, таємні мови, часто вживані в будь-якій групі образи (наприклад сенс слів «перо», «капуста» тощо на злочинському жаргоні істотно відрізняється від їхнього справжнього значення).

Виникнення семантичного бар'єру можна пояснити так: ми зазвичай виходимо з того, що всі розуміють, як я, а між тим правильніше було б сказати «усі розуміють по-своєму».

Для подолання цього бар'єру необхідно:

- говорити максимально просто;
- заздалегідь домовлятися про однакове розуміння якихось ключових слів, понять, термінів, якщо потрібно, то роз'яснити їх на початку розмови;

9) *технічний* – інформаційний бар'єр, зумовлений нестачею або технічною несумісністю обладнання або технічних засобів, необхідних для оптимізації інформаційних процесів;

10) *економічний* – інформаційний бар'єр, обумовлений відсутністю або дефіцитом фінансових коштів для виробництва, передавання та споживання інформації;

11) *мовний* – інформаційний бар'єр, зумовлений незнанням чи слабким знанням мов, тощо.

Деякі автори виділяють так звані бар'єри глибини і широти.

Бар'єри глибини пов'язані з недостатніми знаннями того, хто приймає інформацію, у тій же сфері або тому ж питанні, якому присвячена документована інформація.

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

Робота з документами потребує знання не тільки суті інформаційних бар'єрів, а й можливих шляхів їх подолання. Успішне подолання багатьох бар'єрів пов'язане з науково-технічним процесом, використанням сучасних інформаційних технологій.

Так, просторові бар'єри досить ефективно долають за допомогою комп'ютерної мережі Інтернет, мовні – у результаті вдосконалення системи мовної підготовки та перепідготовки в навчальних закладах, а також розроблення та використання відповідних комп'ютерних програм перекладу текстів різними мовами; семантичні – шляхом створення різного роду словників і стандартизації ряду термінів і визначень тощо.

Разом із тим необхідно пам'ятати, що інформаційні бар'єри здебільшого не можуть бути усунені або до кінця подолані, принаймні в найближчому майбутньому. Перешкодою для цього служить насамперед сама людина. Так, існують межі психофізичних можливостей сучасної людини сприймати інформацію. Людина здатна приймати і переробляти потоки інформації, інтенсивність яких становить трохи більше 100 біт/с. Якщо ж інтенсивність цих потоків перевищує допустиму, то пропускна здатність людини знижується аж до повного припинення сприйняття інформації, що надходить. Не дають бажаних результатів для подолання, зокрема, мовних бар'єрів спроби використання штучних міжнародних мов. На сьогодні запропоновано вже близько 300 таких мов. Найбільш розповсюджена з них – есперанто - є похідною від англійської та інших німецьких і романських мов, винайдена ще 1887 р. поляком Людвігом Заменгофом. Однак цією мовою, навіть за найоптимальнішими підрахунками, у світі розмовляє не більше 3 мільйонів людей.

Активний розвиток протягом останніх 15 років інформаційних технологій призвів до того, що на сьогодні кожне відомство має більш-менш досконалі власні автоматизовані інформаційні системи, що забезпечують підтримку різних видів профільної діяльності структурних підрозділів.

І ці системи краще чи гірше вирішують локальні завдання.

Одним із методів подолання інформаційних бар'єрів є створення інформаційної культури. У загальному сенсі інформаційна культура – це здатність подолати інформаційні бар'єри та вільна орієнтація в інформаційному середовищі, сукупність знань, правил і навичок, що дають змогу знаходити і використовувати дані (документи) незалежно від місця їх знаходження.

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

- стислість, чіткість, недвозначність відомостей;
- постійний контроль над їхнім змістом, процесами передавання та приймання;
- координація процесів обробки інформації;
- забезпечення відповідності потреб у даних можливостях їх отримання;
- уніфікація основних інформаційних характеристик процесів, що забезпечує управління ними та дає змогу економити кошти.

1.5. Сучасні сфери застосування комунікативного менеджменту

Комунікаційний менеджмент як інструмент і практика соціальної взаємодії отримав свій розвиток у 1990-ті роки, що пов'язано з постійними глобальними соціально-економічними змінами, інтенсифікацією життя, інформатизацією суспільства та глобалізацією.

Комунікаційний менеджмент включає планування та управління комунікативними процесами, у тому числі виявлення цільових аудиторій, розроблення комунікаційних стратегій, контроль, оцінювання ефективності комунікацій та інше; організацію інформаційного трансферу і діалогу; формування корпоративної філософії; затвердження коректних комунікацій у конфліктних ситуаціях; формування і посилення довіри та симпатії; роз'яснення позицій і напрями організації або персони; затвердження корпоративної ідентичності [10].

Об'єктами комунікаційного менеджменту є клієнти, споживачі, персонал організації, інвестори та акціонери, органи влади і структури місцевого самоврядування [12]. Комунікації, як значущі напрями теоретичних і прикладних інтересів комунікаційного менеджменту, виробляються, по-перше, через соціальні структури суспільства, а також внутрішньокорпоративні структури; по-друге, види комунікацій, а також засоби, канали та рівні комунікаційного процесу, які забезпечують передавання та сприйняття інформації.

Генезис і затвердження комунікаційного менеджменту викликаний зростаючою потребою регулювання взаємодії працівників, скороченням дистанцій між підприємством і його цільовими групами, зростанням соціальної та економічної значущості корпоративної ідентичності та організаційної культури.

Процес управління комунікаціями досить вразливий, з етичної точки зору. Проблемними в такому випадку є ситуації маніпуляції та використання психологічного впливу на несвідоме та підсвідоме, втручання в приватне життя, використання стереотипів, прикрашена інформація, інформація, що ображає почуття гідності, комунікації з дітьми. Питання етичного застосування механізмів та інструментів комунікаційного менеджменту регульовані суспільною мораллю, законодавчими актами, кодексами і нормами, прийнятими громадськими та професійними об'єднаннями суб'єктів комунікаційного менеджменту.

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

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

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

Комунікаційний менеджмент – це цілеспрямована діяльність з забезпечення надійного функціонування комунікаційних процесів у просторі та часі, системоутворюючий (стосовно об'єкта і предмета) механізм комунікаційного функціонування соціальних структур, регіонів, держав, планетарної спільноти.

У загальному вигляді комунікаційний менеджмент можна визначити як професійну діяльність, спрямовану на досягнення ефективної комунікації як всередині організації, так і між організацією та її зовнішнім середовищем [12]. Ця діяльність полягає у професійному використанні прийомів, методів, процедур, технологій, що забезпечують ефективну інформаційну та емоційну взаємодію між різного рівня спільнотами та індивідами, що є організацією та її середовищем.

Найбільш коротко комунікаційний менеджмент може бути визначений як діяльність з управління комунікаційними процесами організації.

У цілому ж комунікаційний менеджмент разом із усіма іншими видами управління сприяє досягненню мети управління в суспільстві – забезпечення високого якості життя населення.

Найважливішою умовою здійснення цілей і завдань комунікаційного менеджменту є продуманий бізнес-план.

Отже, комунікаційний менеджмент відображує основні характеристики менеджменту, додаючи до своєї діяльності вимоги, визначені об'єктивними умовами його необхідності.

Об'єктом і предметом комунікаційного менеджменту є різні соціальні комунікаційні процеси та фактори, що забезпечують надійність їхнього функціонування у просторі і часі.

Основною сферою комунікаційного менеджменту є інформаційно-технологічне забезпечення ділової структури.

Під інформаційним забезпеченням ділової структури розуміють джерело внутрішньої інформації: внутрішньокорпоративна інформаційна мережа – голосовий зв'язок, єдина комп'ютерна мережа, корпоративні видання, незалежні електронні блоки в бізнес-організаціях для фінансового департаменту, бухгалтерії, маркетингу, інших структурних підрозділів.

Під технологічним забезпеченням ділової структури розуміють забезпечення засобами зв'язку:

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

Комунікаційний менеджмент націлений на вирішення таких завдань:

- підвищення продуктивності праці (установлення багатоканального телефонного зв'язку та відкриття додаткових офісів у багатьох ріелторських компаніях чи туристичних агенціях для оперативного опрацювання запитів клієнтів);

- забезпечення конкурентоспроможності;

- зниження собівартості виробництва;

- позитивне позиціонування брендів;

- створення корпоративного іміджу, творчий розвиток корпоративної команди.

Серед функцій корпоративного комунікаційного менеджменту найважливішими є:

- комунікаційна безпека. Що це означає на практиці? Один із численних прикладів – жорсткий контроль групи технічної підтримки за вхідною інформацією по електронних лініях зв'язку для захисту від вірусів, технічний стан обладнання. Наприклад, не можна перевести гроші, якщо відсутній елементарний зв'язок або вийшло з ладу обладнання. А невчасна транзакція грошей тягне за собою штрафні санкції та навіть втрату бізнесу;

- захист бізнесу. Спеціалізовані служби організації покликані забезпечувати дозоване подання інформації про компанію, стежити за її висвітленням у позитивному ракурсі, тобто комунікативний захист репутації та іміджу ділової структури.

У комунікаційному менеджменті можна виділити два основні напрями: технологічний і репутаційно-іміджевий.

Технологічний напрям – Інтернет, мобільний зв'язок, телебачення, радіо, реклама, внутрішньокорпоративна інформаційна мережа тощо.

Технологічні функції здійснюються за допомогою корпоративної інформаційної мережі. Документообіг проходить оперативну обробку винятково в електронному вигляді.

У ділових структурах прийнятні селекторні наради, голосовий офісний зв'язок. При презентації проєктів широко використовують відеоматеріали, стенди, графіки з чітким зазначенням дат, обсягів, термінів виконання проєктів тощо.

Фінансовий підрозділ, логістика, маркетинг мають працювати виключно в інформаційно-технологічному полі.

Основною тенденцією розвитку ділової структури є підвищення відкритості для громадськості, інвесторів, партнерів.

Ключем до успіху є збалансований розвиток усіх її складових: менеджменту, виробництва, інформаційних технологій, фінансів, маркетингу. Однак основним недоліком більшості ділових структур сучасної України залишається вкрай обмежене застосування комунікаційних технологій, які в основному вичерпуються автоматизованою системою бухгалтерського обліку. Отримані дані часто використовують одноразово, для «основного» завдання, а багато служб «працюють» тільки на введення даних, не задіявши ресурси інформаційних систем.

Репутаційно-іміджевий напрям орієнтований на інформаційне забезпечення етико-ділової репутації бізнесу чи держпідприємства.

Репутація та імідж компанії – складові її капіталізації.

Репутаційно-іміджева складова комунікаційного менеджменту несе відповідальність за технології формування інвестиційної привабливості ділової структури. Розвиток інформаційних потоків – основна сфера дії, покликана стимулювати прийняття рішень про придбання бізнесу. Цей напрям стосується перш за все зовнішніх комунікацій – зв'язки компанії з зовнішнім світом.

Комунікаційний менеджмент, з'явившись як частина теорії менеджменту, швидко набув цілком самостійного знання і оформився як перспективний науковий напрям.

Концепція комунікаційного менеджменту об'єднує такі підходи (рис. 1.11):

- економічний, що розглядає питання залучення нової документованої інформації виходячи з міркувань корисності та фінансових витрат;
- аналітичний, заснований на аналізі потреб користувачів в інформації та комунікаціях;
- організаційний, що розглядає інформаційні технології в їхньому впливі на організаційні аспекти;
- системний, що включає обробку інформації на основі цілісного, системно орієнтованого, всеохоплюючого процесу обробки інформації в організації та приділяє особливу увагу оптимізації комунікаційних каналів, інформації, матеріальних засобів та інших витрат, методів роботи.

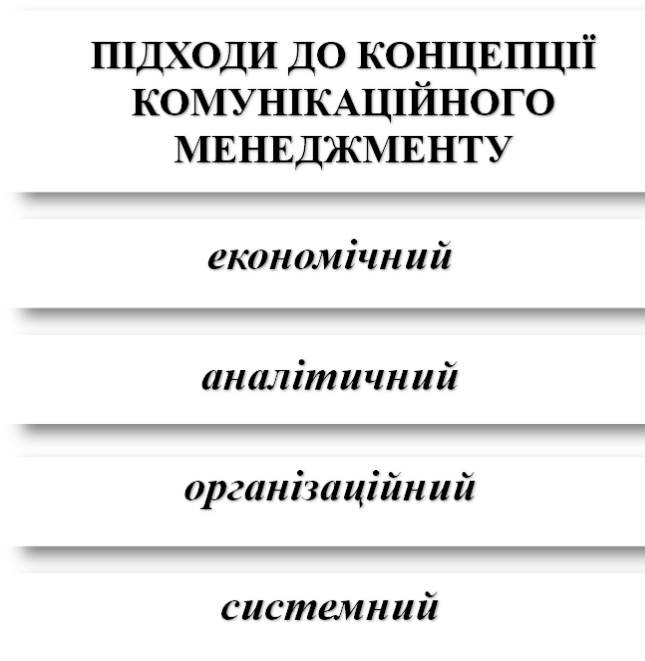


Рис. 1.11. Підходи, що об'єднує концепція комунікаційного менеджменту

Комунікаційний менеджмент в організації виконує стратегічні, оперативні та адміністративні завдання. До стратегічних завдань належать створення інформаційної інфраструктури організації та управління комунікаціями.

Оперативні та адміністративні завдання мають більш вузький і підлеглий характер.

Головним завданням комунікаційного менеджменту є комунікаційна підтримка основної діяльності організації.

Комунікаційний менеджмент вирішує завдання планування, керівництва, контролю та організації документаційного забезпечення управління організацією за певними цільовими критеріям для підтримки узгоджених організаційно-інформаційних дій членів організації.

Важливим завданням комунікаційного менеджменту є вибір раціональних форм комунікацій, техніки та інформаційних технологій, а також характеристик інформаційних ресурсів, необхідних для досягнення цілей організації.

Фахівець організації, працівник, керівник є не просто споживачами, яким надходить інформація, а безпосередніми учасниками інформаційного процесу, найменшою складовою структури комунікаційного менеджменту.

Практична реалізація комунікаційних процесів в апараті управління здійснюється інститутами (службою) комунікаційного менеджменту у вигляді організації документообороту, бездокументних зв'язків, циркуляції документальних потоків у рамках системи управління внутрішньофірмовою інформацією, функціонування інформаційних систем і мереж.

Традиційне діловодство, більш прогресивні системи документаційного забезпечення, автоматизовані системи обробки інформації, технічні засоби обробки інформації об'єднані в єдину систему на загальній методичній базі під єдиним керівництвом. Іншими словами, досвід управління документацією інтегрований із можливостями техніки та технологій.

Організаційні структури комунікаційного менеджменту покликані об'єднати вище керівництво, фахівців, менеджерів, постачальників інформації та власний підрозділ інформаційного менеджменту і створити тим самим передумови для управління документацією в масштабі

організації на основі сучасних методологічних підходів, організаційних і технологічних рішень.

Запитання для самоперевірки до розділу 1

1. Дайте визначення поняття «комунікація».
2. Назвіть приклади внутрішньої та зовнішньої комунікації та опишіть їх.
3. Перерахуйте наявні види комунікаційних структур. Чим обумовлено їхнє різноманіття?
4. Назвіть складові комунікаційного процесу.
5. Які процеси входять до найпростішого комунікаційного циклу?
6. За ознаками, наведеними в розділі, складіть класифікацію інформації.
7. Перерахуйте етапи обміну інформацією та їхній взаємозв'язок.
8. Поясніть, що таке зворотний зв'язок. Яку роль він відіграє в процесі управління? Наведіть приклади засобів зворотного зв'язку.
9. Які інформаційні бар'єри можуть вплинути на протікання інформаційного процесу?
10. Проаналізуйте основні джерела ділової інформації, їхні переваги та недоліки.
11. Зміст діяльності комунікаційного менеджменту.
12. У чому полягає специфіка функцій комунікаційного менеджменту?
13. Назвіть способи збору, обробки, передавання та отримання інформації.
14. Як сфери комунікаційного менеджменту пов'язані між собою?
15. Підходи, які об'єднує концепція комунікаційного менеджменту.

Тестові запитання до розділу 1

1. Комунікація – це процес:
 - а) обміну ідеями;
 - б) обміну поглядами;
 - в) обміну фактами;
 - г) усі відповіді правильні.
2. До невербальних комунікацій належить:
 - а) мова міміки;
 - б) мова жестів;
 - в) мова погляду;
 - г) усі відповіді правильні.
3. До усних комунікацій відносять:
 - а) телефонні розмови;
 - б) привселюдні виступи;
 - в) наради;
 - г) усі відповіді правильні.
4. Перешкодами при обміні інформацією можуть бути:
 - а) семантичні бар'єри;
 - б) невербальні перепони;
 - в) вербальні перепони;
 - г) усі відповіді правильні.
5. Перевагою усних комунікацій є:
 - а) економія часу;
 - б) добре збереження інформації;
 - в) ґрунтовність підготовки;
 - г) можливість вивчення.

Практичні завдання до розділу 1

Завдання 1. У формі табл. 1.1 зробити власну порівняльну характеристику усної та писемної комунікацій.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика усної та писемної комунікацій [13]

Вид комунікації	Переваги	Недоліки
1	2	3
Усні комунікації	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Писемні комунікації	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...

Завдання 2. Проаналізувати найбільш поширені види комунікативних конфліктів. Результати дослідження подати у формі табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Види комунікативних конфліктів, їхні різновиди та рекомендації щодо запобігання і подолання [13]

Поняття	Характеристика	Рекомендації для запобігання	Рекомендації для подолання
1	2	3	4
Відкритий конфлікт			
Прихований конфлікт			
Мотиваційні конфлікти			
Цільовий конфлікт			
Статусний конфлікт			
Індивідуальний конфлікт			
Груповий конфлікт			
Конфлікт вибору			
Конфлікт протилежного сприйняття			
Конфлікт потреби і соціальної норми			

Завдання 3. На сьогоднішній ранок ви для серйозної бесіди викликали підлеглого, який часто спізнюється на роботу. Ви за збігом обставин затрималися вдома і прийшли на роботу з запізненням. Підлеглий чекає на вас. Як вам слід поводитися? Побудувати план спілкування [14, с. 33].

Завдання 4. Ви начальник відділу з роботи з клієнтами в сервісній фірмі. Ваші підлеглі (15 осіб) мають конфлікт щодо розподілу коефіцієнта трудової участі в результатах роботи за півріччя. Здійснити діагностику конфлікту за такими напрямками:

- природа конфліктної ситуації;
- сценарії розвитку конфлікту;
- джерела розповсюдження інформації про конфлікт;
- методи, засоби та форми розв'язання конфлікту [14, с. 23].

Завдання 5. Ваш товариш і начальник має багато позитивних якостей і вмінь. У нього ясний розум, він логічно мислить, добрий організатор, вміє планувати свої дії, добре розуміє технічні аспекти своєї роботи. Не дивлячись на те, його співробітники іноді не розуміють, як поступати, тому що він не завжди зрозуміло доносить свою думку, у результаті стаються помилки, а службовці відчувають невдоволення та розчарування. Як би ви допомогли йому здійснювати комунікацію більш ефективно [14, с. 19]?

2. КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ

2.1. Структура внутрішньої та зовнішньої комунікаційних сфер організації

Зовнішні комунікації – це комунікації між організацією та середовищем [15]. Фактори зовнішнього середовища дуже сильно впливають на діяльність організації. Від них залежать комунікаційні потреби організації. У сучасному глобалізованому світі загальні комунікації дедалі більше стандартизуються, набувають типових рис незалежно від регіональних або національних відмінностей. Тому виділити і успішно застосовувати критерії класифікації комунікацій між суб'єктами нескладно.

На рис. 2.1 наведено класифікацію родових груп суб'єктів комунікаційної взаємодії в суспільстві, що відображує специфіку предмета, запропоновану О. С. Орловим [16].

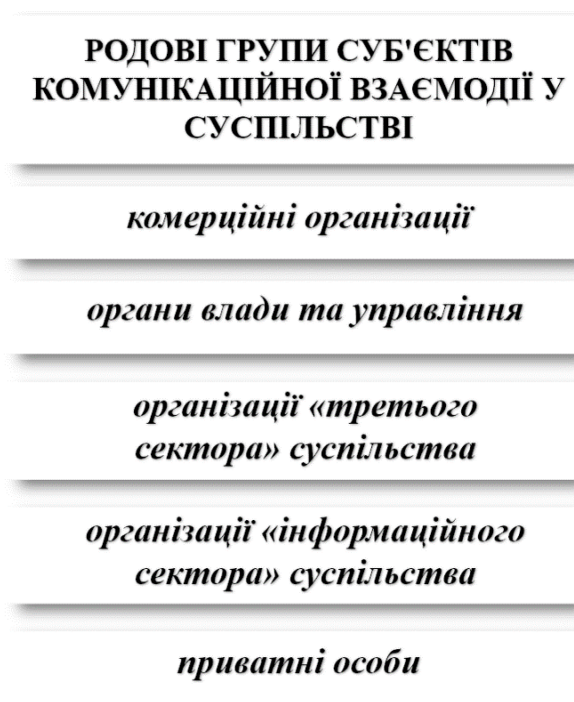


Рис. 2.1. Класифікація родових груп суб'єктів комунікаційної взаємодії в суспільстві

Усі п'ять груп організацій контактують у суспільстві між собою, утворюючи такі зв'язки родових відносин:

- між комерційними організаціями;
- комерційними організаціями та органами влади;
- комерційними організаціями та організаціями «третього сектору»;
- комерційними організаціями та організаціями «інформаційного сектору»;
- комерційними організаціями та приватними особами;
- органами влади;
- органами влади та організаціями «третього сектору»;
- органами влади та організаціями «інформаційного сектору»;
- органами влади та приватними особами;
- організаціями «третього сектору»;
- організаціями «третього сектору» та організаціями «інформаційного сектору»;
- організаціями «третього сектору» та приватними особами;
- організаціями «інформаційного сектору»;
- організаціями «інформаційного сектору» та приватними особами;
- офіційні зв'язки приватних осіб, які представляють інтереси організацій.

Усі зовнішні зв'язки зазначених класів відносин поділяють на дві комунікаційні групи: зв'язки з приводу статутної дії (особливі) і загального характеру (усі інші).

Особливі зв'язки комерційних організацій:

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

Зв'язки між комерційними організаціями, навіть з урахуванням їхньої різноманітності та специфіки різних сфер діяльності зведені до таких комунікаційних напрямів: партнерство, інфраструктурні ринкові послуги, регулювання та підконтрольність.

Відносини з партнерами виражені в контактах із постачальниками сировини, напівфабрикатів, комплектуючих і технологій. Такі відносини входять до компетенції системного менеджменту, частково належать до комунікаційного, але значно ширше за них.

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

Наступний напрям – інфраструктура бізнесу, його середовище. Вона допомагає організувати бізнес-процеси, підтримує існування операторів у розвитку бізнесу; якщо необхідно, має характер договірної, нормативної або етичної обмеження, ринкового регулювання.

У сфері інфраструктурних відносин виділяють важливий сектор відносин з інвесторами. До них належать відносини, побудовані на використанні комунікаційних можливостей для управління реакцією та поведінкою інвесторів як приватних, колективних, так і портфельних, інституційних. Таку сферу менеджменту часто займають спеціалізовані оператори інвестиційного ринку. Відносини з питань регулювання та підконтрольності серед комерційних організацій входять до сфери формальної та неформальної взаємодії. Якщо відносини організацій відбуваються на основі залежності від правових норм (прав власника, законів ринку, ділової етики, статутних норм), наприклад у холдинговій

структурі або складі асоціації, то це формальна сфера регулювання. Якщо на організацію «наїжджає» більший конкурент або стороння структура, то такі відносини підконтрольності належать до неформальної сфери і регульовані «поняттями» або переговорами.

Зв'язки комерційних структур з органами влади та управління, хоч і описані відомими барвистими міфами, насправді не є таємницею. Ці відносини також реалізовані у двох сферах: формальній, де діють правові норми та офіційні регламенти і правила, і неформальної, де відіграють роль особисті домовленості та зобов'язання. На практиці обидві сфери зовсім не протиставляються, навпаки, часом їхні смислові межі збігаються або є суміжними. Так, у формальній сфері встановлені обов'язкові нормативні відносини з органами контролю та регулювання (податковими органами, контрольованими та наглядовими організаціями, структурами, службами тощо). Одночасно встановлено неформальні відносини з людьми, уповноваженими такими органами. Це перший вид формальних відносин.

Другий вид контактів і зв'язків з органами влади належить до тих структур, відносини з якими не є функціонально обов'язковими для бізнесу: різні виконавчі органи, які мають дозвільні функції та правові узгодження; державна інфраструктура.

Третій вид належить до нормотворчих організацій, взаємодія з якими буває необхідною, а для деяких організацій – обов'язковою. Другий і третій види відносин комерційних організацій із владою є за своїм характером лобістськими.

Взаємодія бізнесу з організаціями третього сектору носить не стільки обов'язковий, скільки іміджевий характер. Усі основні напрями взаємодії з суспільними та некомерційними організаціями - це їхня ресурсна підтримка. Що стосується публічної підтримки ідеології та ініціатив громадських організацій у політичній діяльності, то такий напрям для бізнесу є самогубним. Подібні контакти, якщо вони і відбуваються, мають

непублічний характер. Зазвичай ідеться про ситуативну домовленість або фінансову підтримку, оплату консалтингових чи лобістських послуг для суб'єктів третього сектору. Але політичні ризики таких угод дуже високі, і подібні відносини мають закритий і поодинокий характер. Більш поширені відносини з професійними об'єднаннями. Практично всі організації є членами тих чи інших асоціацій. Комерційні організації взаємодіють із некомерційними, наприклад пенсійними та іншими фондами, щоб отримати від них інфраструктурні чи соціальні послуги. Відносини бізнесу з організаціями «третього сектору», що захищають духовні права та громадянські свободи, є «екзотикою», і найчастіше контрагентом таких відносин виступає власник бізнесу чи належна йому структура.

Відносини бізнесу з «інформаційним сектором» мають інтенсивний і стійкий характер. Інформаційний супровід бізнесу в сучасних умовах – неодмінний атрибут програм і проєктів організації. Найяскравішим прикладом є відносини зі ЗМІ, насамперед щодо реклами. Завдяки зв'язкам зі ЗМІ організація отримує також основний обсяг використовуваної інформації. З публікацій збирають відомості про партнерів, клієнтів, послуги і продукти, конкурентів і ринкову ситуацію. Існують професійні видання, спеціалізовані на наданні послуг різним секторам бізнесу. Але маркетинговими зв'язками відносини з інформаційними операторами не вичерпуються. Ще одним боком відносин комерційних структур з інформаційними операторами є регулювання подання інформації про свій бізнес або управління інформаційною політикою організації. Мета таких комунікацій – сприяння об'єктивному та помірно-позитивному поширенню відомостей про бізнес і саму організацію.

Найширший діапазон мають відносини комерційних організацій із приватними особами, які складають основний сегмент клієнтського масиву. Замовлення, придбання, оцінювання продукту, споживання послуги – усе це здійснюється через органолептичні та розумові механізми людини.

Рекламна стратегія також націлена на психологічне сприйняття слоганів і смислових посилянь через людську свідомість споживача. Частина клієнтів утворює групу незадоволених показниками продукту. Вони схильні висувати свої вимоги до якості, пропонувати поліпшення або модернізацію продукції.

Фізичні особи становлять також чималу частку індивідуальних партнерів бізнесу, особливо в консалтинговій галузі, де важлива висока спеціалізація індивідуальної праці (аудитори, консультанти, оцінювачі, експерти), або виробництві нетипової, інтелектуальної чи художньої продукції, де індивідуали становлять абсолютну більшість працівників (художники, ювеліри, письменники).

Кожна комерційна структура має справу з людськими ресурсами. Незважаючи на монолітність колективу, здається, що він складається з окремих персон, кожна з яких індивідуальна. З кожною окремою особою (співробітником) організація перебуває у трудових відносинах, які починаються ще тоді, коли кандидат отримує перші відомості про можливого роботодавця.

Найчастіше зв'язок з організацією не втрачають і в момент припинення дії договору найму на роботу: людина може піти на пенсію, захворіти, але зберегти з організацією неформальні чи позаштатні відносини і т. д. Відносини нерідко бувають розширеними - організація надає співробітнику кредит, гарантує його дієздатність і спроможність, допомагає працівнику підвищити кваліфікацію, навчає його, включає в соціальну програму страхування і т. д.

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

Усі їхні зовнішні контакти (особливого характеру) поділено на три групи комунікацій (рис. 2.2) [17].

**ГРУПИ ЗОВНІШНІХ
КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІВ ВЛАДИ**

за функціями організації

*за взаємодією в рамках
поточних державних завдань*

*за зверненнями сторонніх
організацій та громадян*

Рис. 2.2. Три групи зовнішніх комунікацій органів влади

На рис. 2.3 зображено реалізацію зовнішніх контактів органів влади за формою комунікації.

**ЗОВНІШНІ КОНТАКТИ ОРГАНІВ
ВЛАДИ ЗА ФОРМОЮ КОМУНІКАЦІЇ**

письмові повідомлення

усні переговори

засідання та зустрічі

телефонні переговори

електронне спілкування

Рис. 2.3. Класифікація зовнішніх контактів органів влади за формою комунікації

Відносини органів влади між собою – найбільш формалізований і регламентований вид. Взаємодія між органами і структурами влади здійснюється за ретельно розробленими регламентами, які враховують багаторічний досвід і сформовані в системі державної влади та управління традицією. Спілкування органів влади зі своїми контрагентами має одну важливу і, мабуть, головну характеристику – усі відносини мають офіційний характер, вони засвідчуються лише особами, наділеними правами (підписи, візи, офіційної заяви або роз'яснення від імені відповідного органу). Наділення такими правами посадових осіб здійснюється тільки відповідно до нормативних положень чи актів самого органу влади.

Відносини органів влади між собою також характеризуються:

- високим ступенем регулювання;
- підвищеною конфіденційністю спілкування;
- добре поставленою системою контролю.

Регулювання проявляється у стандартизації письмового спілкування, існуванні обмеженої кількості формулярів і типових текстів, за допомогою яких державні органи спілкуються між собою. Письмова форма спілкування – найбільш поширена.

Конфіденційність – це прагнення зберегти державну таємницю, дуже розпливчасте уявлення про небажаний розголос суб'єктивно визначених ознак інтелектуального «ноу-хау» у сфері державного управління.

Режим конфіденційності, якого жорстко дотримуються, поширюється практично на всі види листування та порядок ознайомлення з нею. Будь-яка державна організація має свій регламент з цього питання. Це, у тому числі, і система реєстрації документів, що дає змогу фіксувати основні етапи роботи з ними, встановлювати контроль за їх проходженням. Не підлягають публічному оприлюдненню навіть ті дані, які давно стали відомі завдяки публікаціям у ЗМІ. Уся справа в тому, що згадування відомостей ще не є їхньою верифікацією. Такою може стати лише посилення на офіційний

документ. Звідси цінність оригіналів документів, чия достовірність підтверджена підписами, грифами реєстрації, відбитками печаток.

Існує порядок, який стосується кола розсилання та ознайомлення з офіційними документами. Широко застосовують так звані витяги з них, коли зацікавленій особі видають на руки тільки частину тексту, що містить цікаву інформацію, наприклад витяг з протоколу, реєстру, доповіді чи повідомлення. Діє порядок, відповідно до якого всі копії документів нумерують. За такої системи контролю легко визначити всіх осіб, які мали контакт із документом або зберігають його у процесі документообігу. Для особливо конфіденційних документів існують свої особливі правила діловодства, так звана система секретного діловодства, коли фіксують абсолютно всі етапи роботи з секретними паперами. Для переміщення офіційних документів (крім звичайних каналів) використовують фельдзв'язок.

Контроль є похідною від функції надійності та зберігання обробки офіційних документів у системі письмової комунікації. Контролюють терміни проходження документів, для чого в правилах встановлено максимально допустимий час роботи з ними, виявляють випадки їх виконання без доручення розпорядника функцій і, навпаки, невиконання доручень, безвідповідальність підлеглого щодо завдання від керівника.

Контроль іноді поєднують із аналізом комунікаційної діяльності підрозділу чи всього органу влади. Огляд статистики виявляє важливі тенденції, дає змогу робити висновки про якість такої роботи. Контролюють не лише підготовку кореспонденції та роботу з офіційними письмовими документами: аналізують зовнішні службові зв'язки та контакти співробітника.

Орган влади, що дбає про свою репутацію, стежить за ефективністю зовнішніх комунікацій свого персоналу, дотриманням відомчих і державних інтересів. Особливо треба відзначити контрольну діяльність силових

органів. Ньюанс – контрольні функції в деяких з них є основним напрямом роботи. Контроль же зовнішніх відносин нагадує ці функції лише за співзвучною назвою. Звідси відомі факти, коли «органи» зловживають своїми повноваженнями, вторгаються в чужу сферу компетенції, порушують права незалежних організацій та особистості.

Зв'язки органів влади з «інформаційним сектором» багатогранні та стійкі, вони складаються зі сформованих відносин із каналами передавання інформації, операторами розповсюдження інформації та їхнім технічним супроводом. Для великих країн без надійної інформаційної мережі управління державою ускладнено.

Владні структури слугують для ЗМІ джерелами достовірної інформації та аналізу: усі інші поступаються владним органам з надійності, глибини аналізу, коректності інформації, що випускається. З «власних джерел» (отже, внаслідок особистих зв'язків із співробітниками органу влади) інформантства отримують до третини обсягу новин, тож влада залишається головним «спонсором» стрічок новин. Можна виділити групу комунікацій влади зі ЗМІ, включаючи контакти між чиновниками органу влади та співробітниками інформаційних операторів.

Відносини «третього сектору» з приватними особами – один із важливих елементів формування громадянського суспільства разом із їхніми контактами зі ЗМІ та владою. Переоцінити їхнє значення неможливо. Саме громадяни формують суспільну думку. У свою чергу приватні особи беруть участь у цих ініціативах як волонтери або опоненти. Це розвиває суспільство, його громадянську відповідальність і активність.

Більшість організацій «третього сектору» потребує таких зв'язків і планує їх у заходах і програмах роботи своїх менеджерів. З різних причин комунікації з владою має сенс вести іноді опосередковано, через суспільні чи некомерційні об'єднання. Вони фільтрують емоції, є експертами і першими контрольними групами для з'ясування реакції суспільства (або влади) щодо зондажу або провокації контрагента.

Черговий клас відносин – це різні зв'язки між організаціями «інформаційного сектору». Інформаційні оператори працюють на ринку, і всі «принади» ринкових ризиків і конкурентної боротьби тут проявляються не менше, ніж в інших його секторах. Суспільство знає, наскільки запеклими бувають горезвісні «інформаційні війни». ЗМІ та інформаційні агентства, інформаційні канали та засоби зв'язку вимушені долати безліч специфічних бар'єрів. Сильний вплив мають ідеологічні, політичні, демографічні, національні та інші соціальні фактори, у той час як у звичайних видах бізнесу такі фактори є рідкістю.

Крім них можна назвати зв'язки у професійному середовищі.

У ході професійних комунікацій розробляють регульовальні норми для конкурентів і партнерів, які працюють в одній ринковій ніші, усувають конфліктність, виробляють загальні позиції з принципових питань. Відносини між організаціями «інформаційного сектору» включають обмін інфраструктурною інформацією, передбачають створення тимчасових партнерських відносин з колегами по сектору.

Наступний клас відносин, які потребують роз'яснення, – відносини між «інформаційним сектором» і приватними особами. Комунікації з населенням є для «інформаційного сектору» не тільки видом випадкових відносин або контактів, а й профільною діяльністю. Втім, між цими видами нема чіткої межі. Комунікації організації «інформаційного сектору» з населенням мають переважно односторонній, але дуже масовий характер. Це стосується насамперед ЗМІ. Вони інформують мільйони людей, отримуючи інформацію від тисяч читачів. Інші відносини складаються, коли інформаційні оператори звертаються безпосередньо до населення або конкретних приватних осіб з експертним опитуванням. Від таких зв'язків інформація є виключно односторонньою, на користь представників сектору. Організації сектору, на відміну від свого контрагента – населення, професійно управляють потоками інформації, регулюють їх, за потреби і маніпулюють ними.

Розвиток зовнішніх зв'язків сприяє прогресу суспільства, його основних секторів і їхніх суб'єктів. У цьому полягає головна загальна місія комунікаційного менеджменту.

Внутрішні комунікації організації є результатом здійснення функції управління. На практиці це обмін ідеями, досягнення угод, розпорядчі і підзвітні відносини, обмін інформацією щодо реалізації цілей і завдань організації, відносини з персоналом і між членами колективу. Процес внутрішніх комунікацій реалізується у формі міжособистісних і організаційних відносин.

Міжособистісні комунікації – це зв'язок між окремими особистостями. Вони не обмежені статутним регламентом [19].

Організаційні комунікації – це комунікації, що відбуваються в рамках завдань та інтересів конкретної організації. Міжособистісні комунікації різноманітніші за організаційні.

У ході **комунікаційного спілкування** всередині організації досягають таких **цілей**:

- створення інформаційних каналів між співробітниками і структурними підрозділами, за допомогою яких вибудовують систему інформаційного обміну в організації, співробітники та керівники якої планують і координують свою діяльність;
- розвиток і вдосконалення міжособистісних відносин, завдяки чому персонал перетворюється на працездатний колектив;
- створення повних виробничих процесів і циклів із реалізації завдань організації;
- регулювання та оптимізація внутрішньоінформаційних потоків;
- створення комунікаційної основи для розвитку ефективної системи зовнішніх зв'язків.

Процеси формальних внутрішніх комунікацій в організації виражені формалізованими відносинами, що заплановані і відбуваються за

внутрішніми регламентами. У кожній організації існує така владна публічна структура, за допомогою та в інтересах якої формалізовано всі комунікаційні процеси, ініційовані її менеджерами. У такій структурі завжди є інформаційна периферія, центр прийняття рішень із доступом до внутрішньоорганізаційних інформаційних ресурсів. Формальні внутрішні комунікації бувають письмовими та усними.

Неформальні комунікації не належать до загальних правил, встановлених усередині організації. Типова неформальна інформація – обговорення серед співробітників особистих успіхів і невдач, обмін повідомленнями про зовнішнє середовище, плітки про керівника, системи винагороди, досягнення домовленостей про взаємну підтримку та різні прогнози.

В організаціях проходить цілий етап життя людини, що диктує необхідність повноцінних комунікаційних взаємодій на неслужбові теми у службовому просторі. Службові теми комунікацій також частково підпорядковані законам неформального спілкування. Взаємодія зазначених двох видів комунікацій у кожній організації, як малому соціальному співтоваристві, відбувається у психологічному просторі «протистояння – співробітництво». Це залежить від наявності конфлікту інтересів між менеджером і неформальним лідером, ідеології керівництва та психологічної сумісності представників двох структур. Обмін інформацією в такій системі відбувається або як повністю толерантний, коли обидві структури інформаційно доповнюють і прозорі одна для одної, або як інверсійний, коли відбувається обмін інформацією з обмеженнями і трансформацією, що залежать від умов, вироблених менеджментом.

У формальній структурі в нормативних каналах передавання інформації використовують стандартні для цієї організації форми. Це, як правило, письмова, а останнім часом електронна форма документообігу. Перевагою стандартних форм (бланків) є їхня простота і технологічність,

наявність яких усуває проблему для будь-якої організації уніфікувати письмове спілкування та відповідні управлінські акти. У різних системах адміністрування використанню стандартизованої письмової форми документообігу на паперових носіях або в електронному вигляді приділяють важливе значення. Такі стандарти викладено в регламентах організації (державні, корпоративні розпорядження) і є обов'язковим атрибутом роботи її адміністрації.

Однак у стандартизованих формах існують і цілком помітні недоліки. Насамперед негнучкість, низька можливість адекватно враховувати нестандартні обставини роботи і управлінські ситуації. Якщо фактологічний матеріал інформації недостовірний, то з внесенням до стандартної форми він автоматично може бути верифікований із рисами правдоподібності. Про цей феномен сприйняття прийнято говорити, що правильний за формою документ не придатний за інформацією, що міститься в ньому. Є і дзеркальний недолік, при якому корисна інформація, не вписуючись у стандартну форму, втрачає частину своєї цінності та об'єктивності. Як певний вихід з цієї ситуації деякі регламентуючі методики передбачають у бланках відкриті відповіді та можливість довільних коментарів.

Якщо стандартизовані регламенти формальних відносин уособлюють одну крайність, то іншу виражають неформальні зв'язки, такі як чутки.

Чутки – це незаплановане стохастичне передавання інформації з низьким рівнем достовірності, що має форму соціальних контактів членів організації в межах неформальної структури спілкування. Відомо, що неформальні канали ефективно використовують із метою дезінформації. Чутки прийнято кваліфікувати як недостовірні, неточні повідомлення. Хоча відомо, що чутками користуються як альтернативним способом передавання достовірної інформації. Швидкість передавання по таких каналах і здатність охоплення цільової аудиторії дуже високі.

Проведене К. Девісом (США) дослідження показало: чутки бувають дуже точні щодо суперечливої інформації про організацію, але мають

емоційне забарвлення, особливо драматичність, що різко підвищує їхню точність і здатність до запам'ятовування.

Найбільш очевидним прикладом внутрішніх комунікацій є відносини між керівником і підлеглими.

Комунікації між вищою та середньою ланкою управління використовують усі традиційні інструменти і канали формального виду відносин, а також більшість джерел неформалізованого виду. Це дає менеджерам інформаційну перевагу, відкриває їм доступ до різних інформаційних ресурсів, підвищує їхню компетентність. Система доступу менеджерів до інформації зазвичай регулює повноту прав використання різних інформаційних джерел.

До традиційних форм належать наради, офіційні та протокольні заходи, зустрічі, прийоми, бесіди, виступи, письмові документи. У будь-якій організації існують і розвиваються дві залежні структури управління та ієрархії: неформальна структура лідерства і структура формальної влади. Досвідчений керівник ніколи не прагне викоринити неформальну структуру, оскільки це є очевидним прикладом «боротьби з тінню». Але й принижувати роль формальних відносин не можна – саме вони є основою організаційної та функціональної стійкості організації.

Існує вид комунікацій, що поєднує випадкові, нерегульовані зв'язки та інформаційні контакти співробітників, які мають неслужбовий характер, але організовані в рамках виконання ними службових обов'язків. Це добре відомо кожній людині, яка має досвід роботи в офісі. Перебуваючи в ньому за обов'язком служби, співробітник аж ніяк не розриває зв'язки з близькими йому людьми, родичами, друзями і просто знайомими. Крім того, у нього є потреба інформаційного спілкування з представниками сфери сервісу, торгівлі, консультування тощо.

Більшість таких контактів одноразові, деякі реалізовані як коротке одностороннє інформаційне повідомлення, але їх безліч. Такий вид комунікацій існує постійно, з досить стійкими характеристиками.

Усі три види комунікацій мають відношення до організаційної діяльності персоналу, але якщо перші два стосуються безпосередньо сфери службової діяльності, то третій – приватного життя членів організації.

Комунікації, як і їхня класифікація, є абстрактним явищем. Але якщо структуру зв'язків внутрішнього середовища організації подати як ієрархічну конструкцію, що відповідає загальноприйнятому стереотипу владних повноважень і функціональних навантажень, то можна говорити про переміщення інформації між службовими рівнями в рамках орієнтованих комунікацій, які бувають вертикальними та горизонтальними. Перші можуть бути як низхідними, так і висхідними.

Низхідна інформація характерна для формальних зв'язків (вказівки, директиви, доручення, запити тощо). У такий спосіб повідомляють підлеглим рівням інформацію про стратегічні та поточні завдання, функціональні зміни тощо. Крім обміну по низхідній, кожна організація потребує висхідних комунікацій, що передають інформацію на верхні рівні.

Інформація, що переважно йде «нагору», характерна для формальних зв'язків і неформальних. Зазвичай вона піднімається (або опускається) на той рівень, до компетенції співробітників якого входять повноваження адекватно та повноцінно відреагувати на інформацію. Так, повідомлення з описом ідеї інновації спрямовують вищому керівнику, а наказ – конкретному виконавцю на нижньому рівні.

Крім комунікацій по вертикалі, у кожній організації здійснюються комунікації по горизонталі, коли інформацією обмінюються на одних щаблях службової ієрархії. Організація може складатися з безлічі підрозділів або кількох співробітників; між ними необхідний постійний обмін інформацією, службовою та неформальною. Крім службових причин, комунікації по горизонталі є найбільш уживаною формою особистих відносин неформального спілкування.

Такі комунікації сприяють згуртуванню колективу, укріпленню рівноправних відносин, позитивно впливають на задоволеність працівників своєю працею.

Стан організації не є чимось незмінним і застиглим. Зміни внутрішнього змісту відбуваються під впливом часу та в результаті управлінських дій людей. У кожний певний відрізок часу внутрішній фактор організації – це щось «дане», що менеджери повинні змінювати під час досягнення поставленої мети. До основних внутрішніх змін належать цілі та завдання, структура, кадри, техніка і технологія та інші складові організації.

Цілі та завдання організації різноманітні та залежать від різних обставин. Торгові організації ставлять за мету реалізацію товарів і отримання торговельного прибутку; промислові організації – виробництво необхідних товарів, при цьому вирішують завдання підвищення продуктивності праці, досягнення рентабельності тощо; державні навчальні заклади – підготовку фахівців для народного господарства і зовсім не націлені на отримання прибутку, але серед їхніх завдань є оптимізація витрат на навчання, підвищення його наукового рівня та придбання практичних навичок здобувачами тощо. Від цілей організації залежить її структура.

Розподіл праці за спеціалізованими лініями застосовують усі організації, за винятком найдрібніших, де один-два співробітники поєднують роботу у всіх функціональних сферах.

У великих організаціях це питання є першорядним в управлінській діяльності керівництва.

Розрізняють **два ступені спеціалізованого поділу праці** (рис. 2.4): горизонтальний і вертикальний. Першому відповідає поділ праці в організації між взаємопов'язаними функціональними підрозділами, не підлеглими один одному, але що беруть участь у виготовленні кінцевого продукту на його різних стадіях і етапах; другому – управлінська ієрархія,

тобто формальна підпорядкованість співробітників зверху вниз, від керівника до виконавця. Тут необхідне оптимальне співвідношення тих та інших.

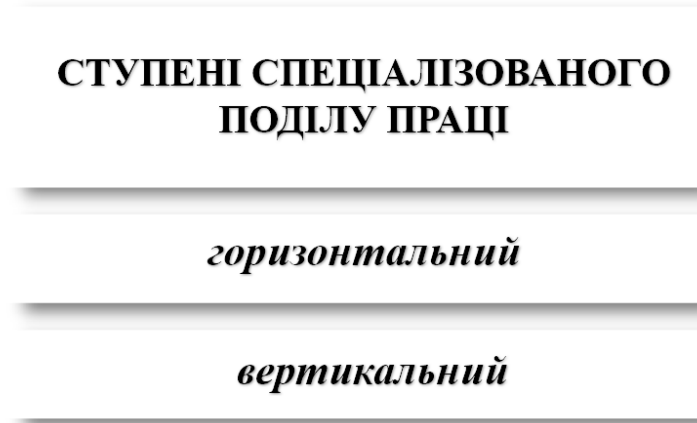


Рис. 2.4. Два ступені спеціалізованого поділу праці

Відповідно до теорії адміністративної ємності один керівник може ефективно керувати діяльністю обмеженої кількості підлеглих, які перебувають у його прямому та безпосередньому підпорядкуванні. Однак завжди гостро стоїть проблема економії на управлінських витратах.

Поділ праці за спеціалізованими лініями пов'язаний з управлінням кадрами, підбиранням і розстановкою фахівців для вищої, середньої та нижньої ланки управління. Саме ці керівники координують роботу як організації загалом, так і всіх рівнів керівництва та функціональних зон. Вони управляють людьми та матеріально-технічною базою підприємства і технологіями. Без людей нема організації. Верстати, машини, обладнання тощо стають засобами виробництва тільки тоді, коли вони охоплені живою працею.

Техніка і технологія – четверта складова внутрішніх змінних організацій. На будь-якому підприємстві завжди існує проблема з використанням нової та новітньої техніки. Техніка застаріває порівняно швидко. Справа навіть не в тому, що вона зношується, – вона застаріває

морально. Науково-технічний прогрес, відкриття і винаходи в технічних сферах дають чудові зразки нових машин і механізмів, комп'ютерної техніки, нових матеріалів – полімерних, електропровідних, сплавів зі спрямованою кристалічною структурою, об'ємних мікросхем і т. д.

Але застосувати все це на практиці – справа досить складна, копітка, ризикована, часто пов'язана з тимчасовими втратами у вже наявному та налагодженому виробництві. Отже, управління внутрішніми змінами виявляється залежно не тільки від внутрішніх матеріальних і фінансових можливостей певної організації, рівня та кваліфікації управлінських кадрів і відповідних фахівців, а і зовнішніх умов, середовища, зовнішнього оточення, у яких вона перебуває.

Отже, ефективна комунікація - це комунікація, що сприяє досягненню цілей учасників спілкування.

Вона передбачає вирішення таких питань:

- вибір засобів комунікації та правильне їх використання в процесі спілкування;
- подолання комунікативних бар'єрів нерозуміння і створення успішної комунікації.

2.2. Управління інформаційними ресурсами організації

Інформаційні ресурси організації являють собою складну структуру внутрішніх інформаційних продуктів і носіїв інформації, що надійшли або створені в результаті інформаційного обміну з зовнішнім середовищем і узагальнення результатів своєї роботи. Їх також називають локальними інформаційними ресурсами [19].

Існує **три способи зберігання інформації** (рис. 2.5): цифровий (електронний накопичувач), оригінальний (архів спеціальних документів), аналоговий (архів магнітних та інших подібних носіїв) – це основні види

зберігання в інформаційних базах організацій. Незважаючи на широку популярність таких видів зберігання інформації, вони являють собою унікальний клас інформаційних ресурсів.

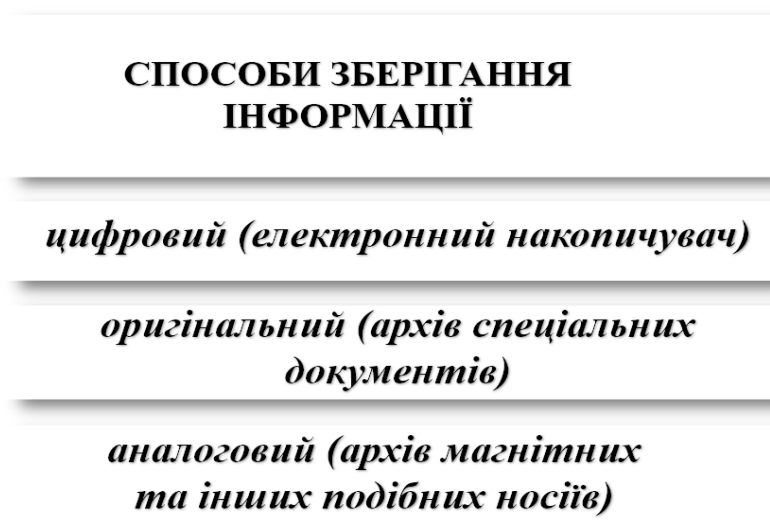


Рис. 2.5. Три способи зберігання інформації

Найбільш поширеними є інформаційні ресурси організацій у вигляді різних архівів, які є невід'ємною частиною історико-культурної спадщини народів, відображують його матеріальне та духовне життя, мають наукове, соціальне, політичне і духовне значення. Увесь архівний фонд можна поділити на дві складові – державну та недержавну. Перша – це власність держави в особі його адміністративних утворень і структур, друга належить недержавним організаціям, господарським структурам, знаходиться у приватній власності.

Основою інформаційних ресурсів організації є формальні комунікації. Управління інформаційними ресурсами організації здійснюється за допомогою документування.

Результатом документування є документ – зафіксована на носії інформація з реквізитами, що дають змогу її ідентифікувати. У свою чергу

упорядкована сукупність документів (документів, об'єднаних за функціональною ознакою) утворює документацію (наприклад управлінську документацію підприємства), склад якої визначають виходячи з компетенції та функцій підприємства та з урахуванням встановленого на підприємстві порядку вирішення питань поточної дії, у тому числі взаємодії з іншими підприємствами, організаціями та установами.

Документована інформація та її властивості

Документ – складний об'єкт, що являє собою єдність інформації та матеріального (речового) носія. Визначити його сутність – це завдання, яке вирішують за допомогою системного підходу – методологічного спрямування в науці, який займається розробленням засобів, методів дослідження складно організованих об'єктів – систем (від грец. ціле, складене з частин, з'єднання).

Документ є системою з безліччю закономірно пов'язаних один із одним елементів і частин як визначене цілісне утворення, єдність. Елемент – гранична одиниця розподілу документа. Сукупність однорідних елементів, що виконують необхідну для існування системи функцію, називають підсистемою. Якщо в системі є декілька підсистем, то вся система стає складною.

Поняття системи, як і поняття елемента, є відносним. Якщо системою вважати документ як такий, то його сутнісними підсистемами будуть інформаційна та матеріальна (речовинна, субстанційна) складові, а також конструктивні елементи документа (титульний аркуш, обкладинка, палітурка, форзац тощо), об'єднані у складне ціле. Підсистемою документа може бути і текст, що складається з розділів, параграфів, абзаців. Документ як ціле – це єдність його складників, елементів і підсистем, суперсистема відносно них.

За сукупністю документів, зібраних у фондах органів інформації, бібліотек, архівів, книгарень тощо (залежно від масштабів системи) документ стає підсистемою чи навіть елементом.

Вивчення документа як системи полягає у виявленні його елементів, підсистем і зв'язків між ними, тобто вивченні його структури. Встановлюють ознаки та параметри, що характеризують документ як систему. Визначають функції, виконані елементами, підсистемами всередині і зовні цієї системи, її характеристики, тобто якісні відмінності, що зумовлюють відносну самостійність, стійкість і стабільність певної системи, придатність документа для використання в соціальній комунікації.

За системного підходу документ, що вивчають, можна розглядати як частину більшої системи соціальних комунікацій. Тому насамперед важливо з'ясувати, частиною якої більш загальної системи (цілого) є в цьому разі документ. Саме цим визначають його можливості, задають цілі існування, функції, виконувані в суспільстві, закономірності функціонування.

Документ є відносно самостійною системою завдяки наявності власних ознак і властивостей, що зумовлюють його відмінність і подібність з іншими матеріальними об'єктами. Ознака відображує зовнішню прикмету; за сукупністю ознак можна віднести спостережений об'єкт до документа.

На відміну від ознаки, властивість відображує якісну, тобто внутрішню властиву документу, відмінність. Документ характеризують за наявністю всіх властивостей одночасно (різний лише ступінь їхнього прояву), а набір ознак документа в кожному випадку може бути індивідуальним.

Як і будь-який об'єкт, документ має безліч **властивостей** (відмінних якостей) [20]. Найбільш істотними з них є (рис. 2.6):

а) атрибутивність документа, тобто наявність невід'ємних складових, без яких він існувати не може. Документ як цілісна система складається з двох основних частин – інформаційного та матеріального. Відсутність одного з них перетворює документ у недокумент (усне мовлення, річ);

б) функціональність документа, тобто його призначення для передавання інформації у просторі та часі. Документ – поліфункціональний

об'єкт, що виконує безліч загальносистемних і специфічних функцій, обумовлених різними потребами суспільства в інформації, знаннях;

в) структурність документа – тісний взаємозв'язок його елементів і підсистем, що забезпечує його цілісність і тотожність самому собі, тобто збереження основних властивостей за різних зовнішніх і внутрішніх змін. Типову структуру (однаковий набір елементів для певного виду документів) мають практично всі функціонуючі в системі соціальних комунікаційні документи. Типову структуру документів різних видів визначають спеціальними стандартами, положеннями, інструкціями тощо. Саме структура забезпечує ефективність використання та довготривалість зберігання документа.

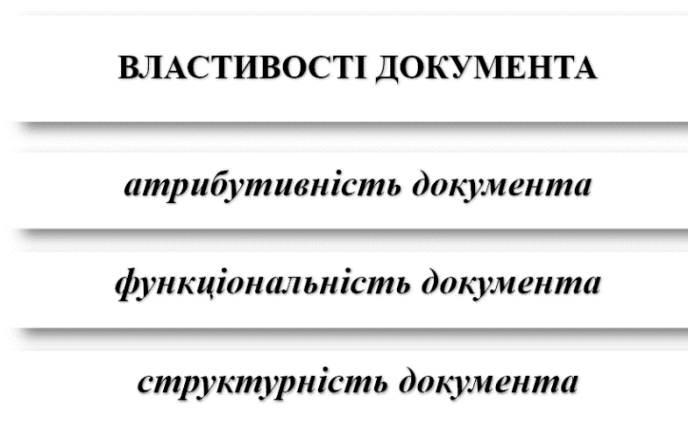


Рис. 2.6. Властивості (відмінні якості) документа

Властивості документованої інформації – це якості, ознаки, які притаманні документу незалежно від того, усвідомлені вони людиною чи ні.

Властивості тісно пов'язані зі змістом поняття документа і його основними функціями. Документована інформація має більшість тих самих властивостей, як і інформація взагалі. Ці властивості також можна поділити на зовнішні та внутрішні, а серед зовнішніх властивостей виділити три групи залежно від об'єкта взаємодії: джерело інформації, її приймач і об'єкт або явище, що вона відображує.

Однак разом із загальними властивостями документована інформація має і низку специфічних властивостей, що відрізняють її від усіх інших видів і різновидів інформації. До них слід віднести насамперед фіксований характер документованої інформації, що впливає вже з самого поняття документа.

Узагальненою характеристикою, яка свідчить про ступені корисності інформації для споживача, є її якість.

Найважливішими показниками якості та одночасно властивостями документованої інформації є релевантність, повнота, корисність, своєчасність, достовірність, новизна, доступність, захищеність, цінність, ергономічність.

Релевантністю (від англ. relevant – доречний, що стосується справи) називають здатність інформації відповідати запитам, потребам, вимогам споживача.

З релевантністю тісно пов'язана інша найважливіша властивість документованої інформації – її цінність, тобто споживча значущість, виражена, як правило, відповідно до інформації свого цільового призначення.

При цьому цінність інформації може бути реалізована тільки в рамках визначеної інформаційної системи, як елемента цієї системи, пов'язаного з іншими її структурними елементами та блоками.

Цінність документованої інформації може бути виміряна ступенем наближення до мети або ж величиною зекономлених ресурсів. В управлінні цінність інформації визначають за ступенем впливу на результат, рівень досягнення поставленої мети.

У свою чергу результативність інформації може бути короткостроковою або довгостроковою, мати матеріальний або духовно-моральний вимір. Цінність може мати і дезінформація, але лише для її джерела. Для споживача ж дезінформація має негативну цінність, оскільки збільшує вихідну невизначеність, зменшує ймовірність досягнення мети.

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

Слід розрізняти повноту і надмірність інформації.

Надмірна інформація – це повторювана, дубльована інформація. Вона забирає час у споживача, негативно позначається на ефективності управління. За наявними даними, зайвим є в середньому близько третини всього обсягу інформації, призначеної для споживання в управлінських підрозділах різного рівня. Підраховано, що в середньому 60 % наукових і адміністративних документів споживачеві не потрібно читати повністю.

Проте встановлено, що в ряді випадків надлишкова інформація може бути і корисною. Причому необхідність надмірності доведена еволюційним розвитком. Зокрема, надлишковими є сучасні алфавіти і мови.

Без деякої надмірності людина не може тривалий час сприймати інформацію. Це потребувало б від неї постійної напруженої уваги, що призводить до швидкої втоми і втрати здатності до сприйняття.

Інформація може бути корисною та марною.

Корисність – це властивість інформації, що полягає в її цінності за певних умов. Кордон між поняттями корисності та марності відносний, суб'єктивний, тому можна говорити лише про рівень корисності, який проявляється в процесі актуалізації інформації.

З повнотою пов'язана достовірність інформації. Ця властивість відображує ступінь об'єктивності в процесі фіксації та передавання

інформації. Зі збільшенням повноти достовірність збільшується. Однак відбувається це лише доти, доки не настає надмірність інформації, яка вже перестає впливати на ступінь її достовірності.

Достовірність залежить від джерела інформації, перш за все рівня його компетентності, суб'єктивізму у процесі збирання, обробки, оформлення інформації. Оскільки документ створює людина, настільки інформація є завжди суб'єктивною. Ідеться в цьому випадку не про будь-які конкретні події, факти, явища, що містяться в документі, а насамперед про їх відбір, компонування, аналіз, інтерпретації. Кожному конкретному документу властивий свій, більший або менший, ступінь суб'єктивності.

Проблема достовірності інформації нерідко буває пов'язана з навмисним її спотворенням – дезінформацією (фальсифікацією), вираженням свідомо хибними чи неповними відомостями, свідомо спотвореною інтерпретацією будь-яких фактів. Отже, достовірність належить до найбільш значущих властивостей документованої інформації, оскільки будь-які її відхилення можуть негативно позначитися на якості прийнятих управлінських рішень.

Згодом інформація, навіть найкорисніша, старіє. Тому найважливішою її властивістю є новизна. Деякі автори вважають, що інформація – це не те, що викладено в документі, а те нове, що з нього отримано. Поняття новизни також відносне. Одна і та сама інформація, втративши новизну в оперативному середовищі, може виявитися новою при реконструкції подій минулого, тобто у процесі реалізації функції документа як джерела.

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

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

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

Ергономічність – оптимальність форми або обсягу інформації для конкретного споживача.

Зрештою, важливою властивістю документованої інформації є її адекватність (визначеність), тобто відповідність відображених у документі фактів, подій, показників самому об'єкту або явищу, а також завданню конкретного документа.

Можна, мабуть, говорити лише про рівень адекватності, оскільки будь-яка інформація містить елемент невизначеності, особливо про майбутнє (плани, прогнози).

Крім зовнішніх існують внутрішні властивості документованої інформації. Вони знаходять своє вираження в обсязі інформації, її внутрішній організації, структурі.

З метою забезпечення необхідної ефективності документування управлінської діяльності підприємства дуже важливо забезпечити виконання всіма його структурними підрозділами та посадовими особами порядку і правил документування управлінських дій, або порядку та правил підготовки відповідних документів.

У свою чергу порядок і правила підготовки управлінських документів поширюються:

- на утримання управлінських документів;
- структуру управлінських документів;
- стиль викладення управлінських документів;
- оформлення управлінських документів.

Загальні правила підготовки управлінських документів регламентовані:

- Державним стандартом документаційного забезпечення управління;
- Типовою інструкцією з діловодства.

Зазначимо, що правила підготовки документів у складі самостійних груп документації конкретизовані у відповідних нормативно-правових актах та організаційно-розпорядчих документах із питань документування управлінської діяльності.

Під змістом управлінського документа слід розуміти всю включену до нього інформацію. При цьому основним інформаційним компонентом управлінського документа є його текст.

Текстом управлінського документа в загальному випадку є виражена засобами службово-ділової мови сутність управлінського рішення та дій, що впливають із нього. Роль другорядних (допоміжних) інформаційних компонентів управлінських документів залежно від функціонального призначення останніх, виконують:

- у ділових листах – вітання, звернення до адресата, заключна формула ввічливості;
- службових записках – висновки та пропозиції, що підсумовують текст;
- наказах і розпорядженнях – преамбула (короткий вступ, що передуює вступному тексту, функцію якого в ряді випадків може виконувати так звана вступна пропозиція).

Відповідно до вимог ДСТУ зміст управлінського документа має:

- містити достовірну і аргументовану інформацію, тобто ґрунтуватися на фактах (подіях);
- мати зв'язок із документами, раніше виданими (підготовленими, наприклад, у рамках службово-ділового листування) з певного питання (направлення) діяльності підприємства, але при цьому не дублювати їхній зміст, а за необхідності мати відповідні посилання на них;
- не суперечити законодавству, нормативно-правовим актам та організаційно-розпорядчим документам, що регламентують порядок і правила здійснення виду діяльності (її напряму, окремого питання), зазначеного в документі;

- бути викладений чітко, переконливо таємно, але водночас, по можливості, стисло.

У зв'язку з останнім зауваженням уточнимо, що чіткості змісту управлінського документа досягають логічністю і точністю його вираження засобами службово-ділової мови.

Переконливість змісту документа визначена послідовністю розташування його смислових компонентів, зокрема логічною залежністю між аргументами та наслідком, фактами та коментарями до них тощо.

Нарешті, інформаційна ємність змісту документа забезпечена оптимальним вибором мовних засобів, застосування яких найбільшою мірою відповідає сутності описуваної управлінської ситуації та функціонального призначення самого документа.

Складання проєкту змісту у всіх випадках має починатися з вивчення:

- сутності питання (напрямую) діяльності підприємства, викладеного в управлінському документі;
- положень законодавчих і нормативно-правових актів, що мають відношення до викладеного питання (напрямую) діяльності підприємства;
- довідкових матеріалів, наприклад, наявних у розпорядженні підприємства матеріалів службово-ділового листування.

Підготовка (складання) тексту управлінського документа провадиться з дотриманням загальних (для відповідного виду документів) синтаксичних правил на основі:

- уніфікованих текстів (форм) документів, що входять до складу уніфікованих систем документації (УСД);
- уніфікованих текстів документів, складених для потреб окремих підприємств, організацій та установ цими підприємствами чи відповідними органами управління;
- типових нормативних документів (типових положень, правил, інструкцій тощо), що визначають зміст конкретних видів управлінських документів;
- текстових формулярів (зразків).

При цьому текст управлінського документа може бути поданий у вигляді зв'язного (суцільного) тексту, трафаретного тексту (текстового шаблону), анкети, таблиці або комбінації перерахованих форм. Розглянемо особливості перерахованих різновидів текстів.

Зв'язний текст документа, за ДСТУ, містить граматично і лексично узгоджену інформацію про управлінські дії, його застосовують під час підготовки змісту правил, положень, листів, деяких видів наказів і розпоряджень.

Трафаретний текст (текстовий шаблон) поєднує постійну (як правило, заздалегідь роздруковану на бланку) і змінну (у вигляді пробілів, що підлягають заповненню) інформацію. Під постійною слід розуміти інформацію, яка дає адресату загальне уявлення про ситуацію, викладену в документі. Відповідно змінна інформація конкретизує постійну, але при цьому зберігає сенс і значущість тільки в контексті останньої. Трафаретний текст зазвичай застосовують для підготовки довідок, актів, протоколів, а також деяких видів листів.

Анкетний текст містить характеристику якогось одного об'єкта за чітко визначеними ознаками (параметрами, показниками). При цьому найменування ознак передають за допомогою постійної інформації, а їхні характеристики - інформації змінної. Анкетний текст застосовують для підготовки деяких видів документів із персоналу, а також облікових фінансових (бухгалтерських) документів і документів із матеріально-технічного постачання (забезпечення).

Табличний текст, на відміну від анкетного, містить порівняну інформацію про декілька об'єктів, при цьому кількість параметрів може коливатися від одного-двох до кількох десятків.

Особливістю подання табличного тексту є його розподіл (членування) за рядками і стовпцям. За допомогою постійної інформації передають назви (заголовки) стовпців і рядків, а змінної інформації – дані про об'єкти, що

зіставляють один із одним за параметрами. Стовпці таблиці мають бути пронумерованими, якщо зміст документа розташований більш ніж на одній сторінці (у цьому випадку на другій і наступних сторінках замість назв (заголовків) стовпців вказуються їхні номери). Табличні тексти застосовують для підготовки фінансових (бухгалтерських) документів, додатків у складі деяких видів організаційно-розпорядчих документів, а також інших випадках, коли потрібно відобразити інформацію з інших управлінських ситуацій (у тому числі в розпорядчих частинах окремих видів наказів).

Незалежно від способу подання тексту зміст управлінського документа має відповідати граматиці та орфографії мови, використовуваної для його викладення. Існує ряд специфічних вимог до змісту управлінських документів. Так, при викладенні управлінських документів слід уникати вживання формулювань, що породжують різні тлумачення, а також нестандартної (що відрізняється від загальноприйнятої) термінології. При цьому рекомендовано користуватися переважно простими реченнями, вільними від зайвих слів, які не додають нового змісту. При визначенні часу доби слід виходити з 24-годинного обчислення, у необхідних випадках забезпечуючи вказаний у документі час відповідними примітками, наприклад, «за київським часом», «за місцевим часом».

Структура управлінського документа – це послідовність логічно взаємопов'язаних смислових частин його тексту, об'єднаних єдністю викладеного в документі питання (напрямку) діяльності. У загальному випадку структуру тексту управлінського документа утворюють вступна, основна та заключна частини, тобто вступ, основний текст і висновок. У той же час залежно від функціонального призначення та обсягу управлінського документа структура його тексту може бути розширена, наприклад, за рахунок додатків, або, навпаки, скорочена.

Так, у деяких видах листів (наприклад супровідних) вступна і заключна частини тексту, як правило, відсутні. Те саме можна сказати і про більшість розпоряджень.

Щодо наказів, то їхню структуру, як правило, утворюють основна та заключна частини (позначені відповідно як констатуюча та наказна). При цьому в структурі окремих наказів (зокрема наказів із персоналу) може бути і вступна частина (так звана преамбула). Отже, структура управлінських документів певною мірою визначена і специфікою відповідного акта службово-ділового письмового спілкування.

Основний текст управлінських документів, поданих у вигляді зв'язного (суцільного) тексту, як правило, поділений на розділи, статті, параграфи, пункти і підпункти з відповідними заголовками та нумерацією, або абзаци, кожен із яких може включати від однієї до трьох-чотирьох пропозицій.

Стиль викладення документа – це різновид способу письмового викладення, а також сукупність властивих йому характеристик лексики, граматики, фонетики, що відрізняють один стиль від інших. Службово-діловий стиль - це спосіб письмового викладення управлінської інформації у складі відповідних документів.

Найбільш характерні риси такого стилю (рис. 2.7):

- підкреслена офіційність, виражена в особливих формах письмового спілкування (звернення) між посадовими особами;
- адресність, що передбачає наявність конкретних суб'єктів (учасників) управлінської діяльності – відправників (адресантів) і одержувачів (адресатів) документів;
- повторюваність словникових величин у поєднанні з обмеженістю таких, що перебувають у постійному зверненні при укладанні управлінських документів;
- тематична обмеженість управлінських документів, у яких, як правило, не висвітлюють більше одного-двох великих питань.

Нейтральний тон викладення управлінського документа «з нотками офіціозу» є нормою службово-ділового стилю.

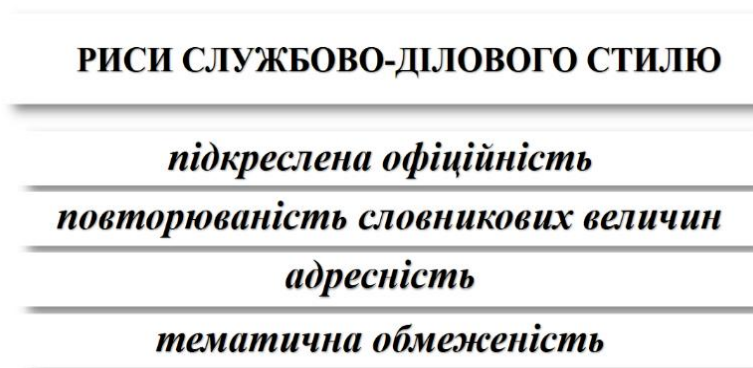


Рис. 2.7. Характерні риси службово-ділового стилю
викладення документа

З цією метою зі змісту документів у процесі їх підготовки виключають слова, що мають емоційну або експресивну забарвленість, у тому числі слова зі зменшувально-ласкавими суфіксами, суфіксами перебільшення тощо.

Вимог з лаконічності, чіткості та точності письмового викладу досягають використанням у змісті управлінських документів найбільш стійких «мовних формул», відмовою від застосування образних слів і виразів, обмеженою сполучністю слів, а також вибіркоvim використанням уточнень, доповнень, вступних слів і оборотів, різного роду застережень. У цілому можна говорити про дуже економне використання мовних засобів для письмового передавання інформації у складі управлінських документів.

Дотримання службово-ділового стилю при підготовленні змісту управлінських документів засновано на ряді правил.

Відповідно до цих правил для викладення змісту управлінських документів слід користуватися переважно простими пропозиціями, а також найбільш стійкими словосполученнями та зворотами писемного мовлення.

Для побудови пропозицій рекомендовано використовувати прямий порядок слів, відповідно до яких підмет передує присудку, визначення стоїть перед визначеним словом, а вступні слова знаходяться на початку

речення. У пропозиціях не має бути зайвих слів, які не вносять нічого нового в сутність змісту управлінського документа.

Застосування термінів слід по можливості обмежити, використовувати їх необхідно виключно в загальноприйнятому тлумаченні. Неприпустимо вживання у змісті управлінських документів архаїзмів (тобто застарілих слів і виразів), запозичень із місцевих діалектів, слів-паразитів. Слід, крім того, ретельно уникати і невиправданого вживання іноземних слів.

Нарешті, службово-діловому стилю властиво вживання однотипних відмінкових форм взаємопов'язаних іменників. Найчастіше при цьому використовують послідовне підпорядкування слів у родовому відмінку, дещо рідше – в орудному відмінку. Використання подібних конструкцій, що виключають прийменники для зв'язку слів, дає можливість зробити структуру речень управлінського документа чіткішою і, отже, простішою для адекватного сприйняття.

Слід також особливо згадати про використання специфічних засобів вираження модальності, тобто висловлення ставлення до змісту управлінського документа його автора (розробника, виконавця). Так, в організаційно-розпорядчих документах від імені керівника підприємства (накази, розпорядження), а також у документах внутрішнього листування (заяви, записки) використано форму викладення тексту від першої особи однини (наказую, пропоную, зобов'язую, прошу і т. д.).

В організаційно-розпорядчих документах, виданих за принципами колегіальності (постановах, рішеннях), використовують форму викладення тексту від третьої особи однини (постановляє, вирішив, пропонує), у протоколах – від третьої особи множини (слухали, виступили, вирішили).

У документах, що встановлюють права та обов'язки (положення, статут, інструкція, правила та ін.), а також містять опис, підтвердження фактів, подій, оцінку діяльності установи (акт, висновок, довідка, звіт та ін.), використовують форму третьої особи однини або множини.

Прояв зазначених закономірностей службово-ділового стилю найбільше властивий управлінським документам, зміст яких викладено у вигляді зв'язкового тексту.

До таких закономірностей слід віднести в першу чергу використання у змісті управлінських документів:

- слів з урахуванням їхньої смислової сполучності;
- стислих синтаксичних конструкцій;
- двоскладових синтаксичних конструкцій;
- односкладових безособових і безумовно-особистих розповсюджених речень;
- двоскладових повних поширених речень з прямим порядком слів.

При побудові речення слід урахувати закономірності, характерні для синтаксису управлінської документації. Для змісту управлінських документів найбільш розповсюдженими є:

- односкладові речення з присудком як головного члена, з якого, як правило, і починається пропозиція («Просимо вислати технічний проєкт на розроблення енергоблока...»);
- двоскладові речення з переважанням прямого порядку слів.

Тим не менш при підготовці змісту управлінського документа слід віддавати перевагу простим поширеним реченням, середні розміри яких перевищують розміри речень цього ж типу в інших стилях мови.

Як свідчить практика службово-ділового листування, розповсюджене речення (односкладове або двоскладове), наповнене відокремленими оборотами, є найбільш ефективним інструментом для опису складних, логічно пов'язаних явищ управлінської діяльності. Що стосується зв'язних текстів, поданих у формі складних речень, то останні зазвичай використовують:

- у констатуючій частині організаційно-розпорядчих документів;
- вступній частині листів, записок, актів, протоколів, інструкцій;

- основному тексті деяких інших, складних за своєю структурою документів.

При цьому найчастіше використовують складнопідрядні речення, що відображують характерну для управлінської ситуації послідовність ієрархічно пов'язаних фактів.

В окремих випадках додаткові пропозиції можуть бути замінені синонімічними дієприкметниковими та дієприслівниковими оборотами (наприклад «Основні положення Державної системи документаційного забезпечення управління, схвалені...»).

Оптимальним є розташування дієприкметникового обороту безпосередньо після визначеного слова («план НДР, виконаний інститутом...»). Проте такий оборот може і передувати визначеному слову («виконана інститутом тема...»). Місце дієприслівникового обороту у складі складнопідрядного речення є відносно вільною. Залежно від синтаксичної функції і смислового значення дієприслівниковий оборот може бути як перед, так і після присудка.

У ряді випадків є виправданою заміна підрядного речення на конструкцію, що поєднує віддієслівний іменник зі сталим прийменником або стійким словосполученням («за довіреністю, після закінчення, після встановлення, відповідно до зазначеного, у зв'язку з розширенням»). При побудові словосполучень у зв'язних текстах управлінських документів слід ретельно враховувати особливості фразеології службово-ділової письмової мови, для якої, зокрема, дуже характерне широке вживання разом із віддієслівними іменниками:

- дієслівно-іменних поєднань («надати підтримку»);
- відіменних прийменників («на підставі, відповідно, з метою»);
- складних сполучників («через те що, у зв'язку з тим що»).

У змісті управлінських документів, крім того, активно використовують конструкції з віддієслівних іменників зі значенням дії в

поєднанні з дієсловом, наприклад надати участь (а не посприяти), надати допомогу (а не допомогти), зробити прибирання (а не прибрати), провести облік (а не врахувати), надати підтримку (а не підтримати), зробити ремонт (а не відремонтувати) тощо. Такі конструкції не тільки називають дію, а й позначають предмет дії, у той час як окреме дієслово (відремонтувати, врахувати, підтримати, допомогти та ін.) означає це не настільки явно виражену форму.

Скорочення – це неповна (усічена) форма слова, яку використовують для додаткової компресії письмової мови. Прийнято розрізняти два основні види скорочених слів:

- лексичні скорочення (абревіатури), що являють собою складноскорочені слова, утворені з усічених частин слів, початкових звуків або букв слів (ООН, ЗСУ, ДСТУ, заступник, спецназ та ін.);

- графічні скорочення, що являють собою скорочені позначення слів (п/н, грн, з.-д., м² тощо).

При цьому лексичні скорочення функціонують як самостійні слова, а графічні скорочення словами не є, застосовують їх у початковій формі тільки в письмовій мові, а під час читання розшифровують.

Зміст і оформлення значної кількості документів з управління персоналом визначені Інструкцією з застосування та заповнення форм первинної облікової документації з обліку праці та її оплати, а зміст і оформлення основних звітних бухгалтерських документів – Вказівками про порядок складання та подання бухгалтерської звітності.

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

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

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

Насамперед необхідно чітко визначити зацікавлений об'єкт, джерело, терміни та порядок отримання даних про нього, а також потрібний обсяг, розмір вибірки, методи збору (опитування, спостереження, експеримент, імітація на основі математичних моделей), орієнтовні витрати.

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

Зовнішні джерела інформації більш численні та різноманітні. Насамперед це співробітники організації (керівники та фахівці підрозділів постачання, збуту, маркетингу, інформаційних служб, учасники різних ділових зустрічей і переговорів). У рамках службових і особистих контактів вони мають можливість «між справою» здійснювати як загальний, так і цілеспрямований збір необхідних відомостей.

Іншим джерелом інформації служать партнери (покупці, продавці, працівники фінансових, кредитних, страхових установ), а також відставні державні чиновники, колишні службовці конкурентів, профспілкові активісти та представники підприємницьких об'єднань.

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

Безперечно, за всім встежити неможливо, і багато даних, які організації хотіли б з тих чи інших причин приховати, усе одно спливають на поверхню.

Ряд матеріалів публікують у відкритому доступі відповідно до вимог законодавства. Це стосується, наприклад, бухгалтерських балансів, звітів

про проведення річних зборів найбільших акціонерних товариств тощо. Звичайно, детальну інформацію в них не розміщують, але іноді навіть загальних офіційних відомостей буває достатньо для підтвердження або спростування чогось.

Сьогодні ситуація в діловій сфері, перш за все на ринку, змінюється настільки стрімко, що загальних спостережень і простого накопичення відомостей може бути недостатньо для якихось певних висновків.

У зв'язку з цим виникає потреба в цілеспрямованому систематичному зборі (у тому числі купівлі) інформації про науково-технічний, виробничий, економічний та інший потенціал конкурентів, особисті особливості, схильності їхнього керівництва та формування відповідних досьє.

Така діяльність, що отримала назву промислової розвідки, дає змогу передбачити їхню майбутню політику і пристосуватися до неї.

Процес промислової розвідки включає визначення потреб у конфіденційних відомостях, збір, аналіз та обробку отриманих даних, виділення необхідної інформації, узагальнення та передавання її зацікавленим особам, удосконалення методики роботи.

Слід розуміти, що більша частина такої роботи пов'язана зі збором і вивченням відкритих матеріалів і лише в окремих випадках у хід йдуть прийоми, пов'язані з порушенням законодавства.

Сучасні джерела інформації настільки численні, а сама вона така різнопланова, що певна її частина може бути не цілком достовірною, тому її слід багаторазово перевіряти.

Через це у великих організаціях створено спеціальні підрозділи, що займаються плануванням, збором, обробкою, аналізом, оцінюванням інформації, складанням рекомендацій для керівництва, а також створенням баз стратегічних даних. Такі основи складаються зазвичай із трьох розділів.

У першому охарактеризовано виробничий, технологічний, науковий, трудовий потенціал самої організації, проведену нею науково-технічну

політику, відносини в колективі, переваги керівництва. Усі ці відомості лежать в основі моделі функціонування організації та схеми внутрішніх взаємозв'язків. Крім того, зібрано інформацію про репутацію фірми та її продукт (яка може суттєво відрізнятися від власних уявлень), реальних і потенційних споживачів і тенденції попиту, що визначають майбутнє організації, вибір продукту і ринку, про напрями державного регулювання.

У другому розділі дано опис зовнішнього оточення фірми, найважливішими елементами якого є партнери та конкуренти. Про останні, наприклад, збирають відомості, у яких охарактеризовано ступінь їхньої активності, схильності до ризику, переваги та можливі стратегії.

У третьому розділі розкрито головні перешкоди в діяльності організації, які можуть бути внутрішніми та зовнішніми. До внутрішніх належать нестача досвіду та знань виконавців, помилки керівництва і слабе управління в цілому, постійні службові конфлікти. Зовнішніми перешкодами є негативний вплив оточення, незадовільна репутація організації, її слабкі ринкові позиції, невідповідність результатів діяльності суспільним потребам.

Отже, процес управління і, перш за все, розроблення стратегії організації неможливі без володіння великою інформаційною базою.

2.3. Засоби вдосконалення організаційних комунікацій

Етапи підготовки та розроблення програми вдосконалення комунікацій в організації

Перш ніж розпочати організацію ефективного процесу комунікацій у компанії, керівник повинен на першому етапі проаналізувати ситуацію, що склалася на певний момент у компанії, за такими напрямками:

- який стиль керівництва компанії — авторитарний, помірно авторитарний, демократичний чи ліберальний;

- який тип інформаційної культури склався на цей час у компанії – функціональний, взаємодії, дослідження або культура відкритості;
- чи відповідає тип інформаційної культури стратегічним цілям компанії;
- чи є окремі елементи комунікаційного процесу або всю систему потрібно створювати повністю;
- аналіз якісної та кількісної сторін інформаційних потреб;
- чи достатньо необхідних технічних засобів для здійснення комунікаційного процесу;
- які перепони існують на шляху створення ефективних комунікацій у компанії;
- хто відповідатиме за розроблення шляхів удосконалення комунікацій.

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

Другим етапом підготовки до розроблення програми має стати формулювання цілей, які будуть досягнуті за рахунок ефективного процесу комунікацій. Такими цілями можуть бути:

- підвищення загального рівня ефективності роботи і конкурентоспроможності компанії за рахунок тісної взаємодії через інформацію між підрозділами по горизонталі та вертикалі;
- посилення контролю над діяльністю компанії з боку керівництва;
- підвищення рівня інформаційного обслуговування керівництва.

Після того як цілі визначені, можна приступати до розроблення програми вдосконалення комунікацій в організації.

Основні пункти програми вдосконалення комунікацій (рис. 2.8)

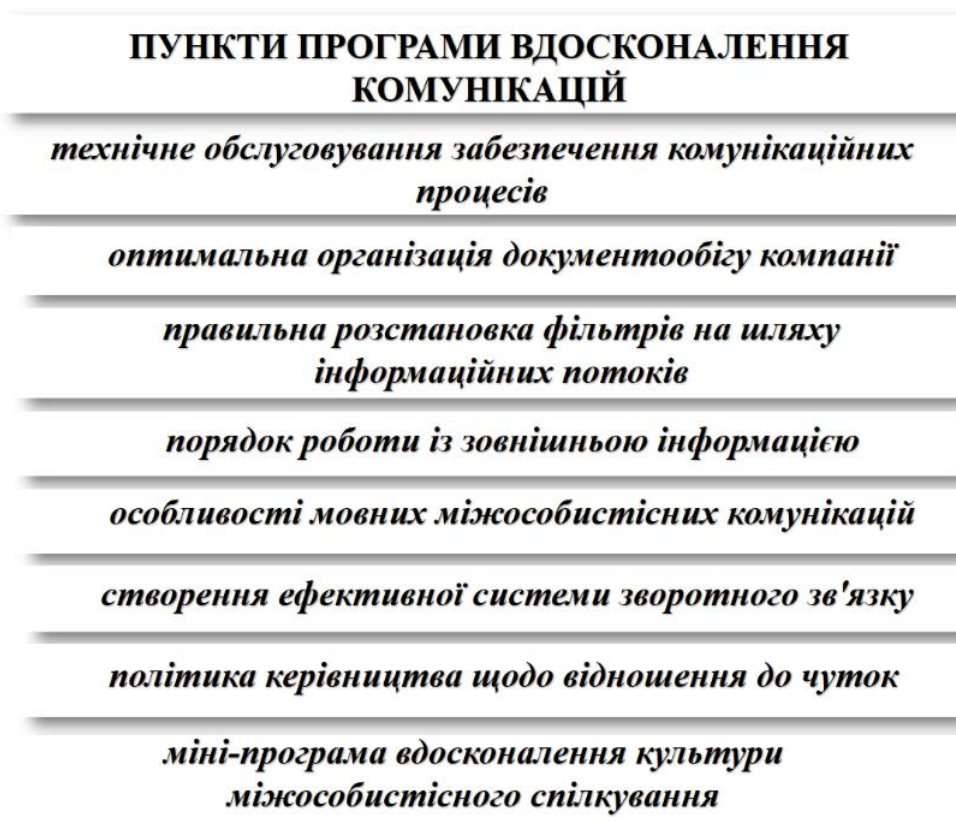


Рис. 2.8. Основні пункти програми вдосконалення комунікацій

Перший пункт програми має передбачати технічне обслуговування забезпечення комунікаційних процесів. Сучасна організація повинна мати необхідні технічні засоби для обміну інформацією по вертикалі та горизонталі. Такими засобами можуть бути розгалужений внутрішній телефонний зв'язок, комп'ютерна мережа, система зв'язку по електронній пошті з віддаленими підрозділами, система відеоконференцій. Головна вимога до технічних засобів – це швидкість і точність передаваної інформації, наявність необхідного рівня її захисту.

Другим пунктом необхідно позначити оптимальну організацію документообігу компанії. Створення такої системи має передбачати якнайшвидше проходження документів від відправників до отримувачів.

Домогтися цього можна в першу чергу скороченням кількості проміжних рівнів, на які можуть потрапити документи, що відправляють. Крім того, документи мають бути стандартизовані за формою для більш легкого їх сприйняття одержувачами.

Третій, особливо важливий пункт - це правильна розстановка фільтрів на шляху інформаційних потоків. Такі фільтри мають забезпечувати:

- адресацію інформації про конкретних одержувачів;
- сортування інформації за ступенем важливості для отримувача;
- попередження інформаційних перевантажень учасників комунікаційного процесу;
- дозування інформації залежно від дозволеного ступеня доступу до неї співробітників.

Неправильне установлення фільтрів може зруйнувати весь комунікаційний процес. Його учасники постійно будуть перенавантажені різною інформацією, яку потрібно буде відсортувати і обробити, що за постійної нестачі часу в сучасних організаціях є складним. Несвоєчасно та неадекватно сприйнята інформація буде спотворена, що спричинить неефективність у прийнятті рішень.

Четвертий пункт встановлює порядок роботи з зовнішньою інформацією. У складі інформаційно-аналітичного відділу (якщо такий є в структурі компанії) або в іншому підрозділі виділяють групу співробітників, відповідальну за збір інформації, яка може бути корисною для успішного функціонування компанії, у зовнішньому середовищі, у першу чергу в ЗМІ.

Збір і аналіз такої інформації дасть змогу подивитися на бізнес поглядом сторонніх людей і побачити те, що не помітно зсередини. Крім того, аналіз зовнішньої інформації допоможе зібрати інформацію про конкурентів, майбутні зміни в законодавстві, у «правилах гри» з боку держави, а також скласти певну думку про те, який імідж сформувався в компанії та суспільстві.

Наступний, **п'ятий**, пункт стосується особливостей мовних міжособистісних комунікацій. Керівництву необхідно розробити окремо для різних категорій персоналу форми таких комунікацій: топ-менеджерів, керівників середньої ланки, працівників і для всього колективу загалом.

Шостий пункт програми передбачає створення ефективної системи зворотного зв'язку, що дає змогу, по-перше, контролювати своєчасність і адекватність засвоєння інформації, по-друге, прискорити реакцію керівництва на ініціативи, що йдуть знизу.

Сьомий пункт передбачає політику керівництва щодо ставлення до чуток. Бажано, щоб керівництво навчилося управляти процесом поширення чуток. Зробити це можливо, виявивши канали поширення чуток і поставивши їх під контроль. Чутки, що завдають шкоди загальній атмосфері компанії, слід негайно припиняти публічно або шляхом запуску контрчуток тими самими каналами. Навпаки, чутки, які сприятливо впливають на співробітників, слід вміло підігрівати і поширювати. Звісно ж, у жодному разі не можна карати за поширення чуток, тому що повністю викоринити їх неможливо, і покарання матиме негативний результат.

Нарешті, останній, **восьмий**, пункт містить мініпрограму вдосконалення культури міжособистісного спілкування. Ідеться про те, що кожен керівник повинен навчитися сам і навчити підлеглих чітко формулювати завдання з інформації, що передають, правильно обирати канал передавання інформації, стежити за мовою власних поз, жестів та інтонацій, грамотно викладати свої думки, бути відкритим для спілкування. Дуже важливо також навчитися слухати співрозмовника, щоб уникнути спотворень в обміні інформацією.

Затвердження і втілення викладеної програми допоможе удосконалити комунікаційний процес в організації, зробивши його більш гнучким, мобільним для всіх учасників цього процесу.

Корисним для організації ефективної комунікації є дотримання перелічених далі принципів, оскільки вони концентрують увагу на чотирьох вирішальних сферах: якості повідомлення, умовах приймання, підтримці цілісності організованих зусиль і використанні переваг неформальної організації.

Принцип чіткості

Хоча про комунікацію часто думають просто як про повідомлення, проте для того щоб мати певну цінність, вона має пройти випробування за принципом чіткості: повідомлення чітке, якщо воно виражене такою мовою і передано у такий спосіб, що може бути зрозумілим одержувачеві.

Принцип цілісності

Управлінські повідомлення радше є засобами, ніж кінцевими цілями. Принцип цілісності полягає в такому: мета управлінських повідомлень – сприяти встановленню розуміння між людьми в процесі їхньої співпраці, направленої на досягнення цілей підприємства.

Принцип стратегічного використання інформаційної організації

Характер цього ключового принципу полягає в такому: найефективнішою комунікація буває тоді, коли керівники використовують неформальну організацію разом з комунікацією формальної організації.

Розглянемо способи покращення комунікаційного процесу з точки зору міжособистісних (неформальних) та організаційних (формальних) комунікацій. Ці види комунікацій сильно відрізняються один від одного, отже, способи їх покращення теж різні.

У міжособистісних комунікаціях головним є здійснення науки спілкування. Існує кілька простих принципів, дотримання яких допоможе керівнику стати більш комунікабельним.

Вміння слухати. Ефективне спілкування неможливе без уміння слухати.

Чіткість ідей. Пояснення ідей перед їх передаванням означає, що необхідно систематично обмірковувати та аналізувати питання, проблеми та ідеї, які потрібно зробити об'єктами передавання.

Мова жестів та інтонацій. Необхідно стежити за мовою жестів, позою та інтонацією, щоб не посылати суперечливих сигналів. Надсилаючи гармонійні знаки, які не містять суперечливих повідомлень, можна домогтися більшої чіткості і розуміння сказаних слів.

Емпатія та відкритість. Емпатія - це увага до почуттів інших людей, співпереживання. Вдале застосування емпатії може помітно зменшити можливість неправильного розуміння при декодуванні повідомлення приймальною стороною. Емпатія при обміні інформацією передбачає також підтримку відкритості в розмові.

Встановлення зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок важливий, оскільки дає можливість встановити, чи дійсно ваше повідомлення, прийняте одержувачем, витлумачено в тому сенсі, якого спочатку йому надали. Існує низка способів встановлення зворотного зв'язку. Один із них – ставити запитання.

Ще один спосіб встановлення зворотного зв'язку полягає в оцінюванні мови поз, жестів та інтонацій людини, які можуть вказувати на нерозуміння. Зворотний зв'язок можна встановити також шляхом контролю перших результатів роботи. Відповідна інформація дасть змогу оцінити, наскільки втілено те, про що був намір повідомити.

В організаційних комунікаціях основним є удосконалення інформаційного потоку. Ось деякі конкретні способи вдосконалення інформаційного обміну в організаціях, які має знати кожен менеджер.

Регулювання інформаційних потоків. Керівники на всіх рівнях організації повинні мати уявлення про потреби в інформації – власні, своїх начальників, колег і підлеглих. Керівник повинен навчитися оцінювати якісну та кількісну сторони своїх інформаційних потреб, а також інших

споживачів інформації в організації. Він повинен намагатися визначити, що таке «надто багато» і «занадто мало» в інформаційному обміні. Інформаційні потреби значною мірою залежать від цілей керівника, прийнятих ним рішень і характеру показників оцінювання результатів власної роботи, а також його відділу та підлеглих.

Управлінські дії. Керівник може практикувати короткі зустрічі з одним або декількома підлеглими для обговорення майбутніх змін, нових пріоритетів, розподілення роботи і т. п. Керівник може також на власний розсуд надати перевагу варіанту періодичних зустрічей за участю всіх підлеглих для розгляду тих самих питань. Багато організацій наполягають на проведенні працівниками керівної ланки таких щотижневих зустрічей-нарад. Підлеглий може робити подібні кроки, добиваючись з власної ініціативи контакту з керівником чи колегами.

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

Системи зворотного зв'язку. Такі системи є складовою контрольно-управлінської інформаційної системи в організації. Один із варіантів системи зворотного зв'язку – переміщення людей з однієї частини організації до іншої з метою обговорення певних питань. Ефективно працюючий керівник долає розрив між собою і своїми підлеглими шляхом створення продуманої системи комунікацій, яка гарантує проходження повідомлень вниз і сприйняття їх.

Опитування працівників – ще один варіант системи зворотного зв'язку.

Такі опитування проводять із метою отримання інформації від керівників і працівників із безлічі питань:

- 1) чи чітко доведені до них цілі їхньої діяльності;
- 2) з якими потенційними чи реальними проблемами вони стикаються чи можуть зіткнутися;
- 3) чи отримують вони точну та своєчасну інформацію, необхідну їм для роботи;
- 4) чи відкритий їхній керівник для пропозицій;
- 5) чи поінформовані вони про майбутні зміни, що позначиться на їхній роботі.

Система збору пропозицій розроблені з метою полегшення надходження інформації нагору.

Усі працівники отримують при цьому можливість генерувати ідеї, що стосуються вдосконалення будь-якого аспекту діяльності організації. Мета подібних систем – зниження гостроти тенденції фільтрації або ігнорування ідей на шляху знизу догори.

Найчастіше подібна система реалізована як «скриня для пропозицій», куди працівники фірми можуть анонімно подавати свої пропозиції. На жаль, цей варіант не надто ефективний, оскільки часто відсутній механізм підтвердження факту розгляду пропозицій, а також стимулювання працівників, чиї пропозиції пішли організації на користь.

Програми, що забезпечують таке стимулювання і мають у своєму розпорядженні механізм, який пояснює, чому та чи інша ідея впроваджена, дають змогу працівникам зрозуміти причини прийняття їхніх пропозицій або відмови від них. Крім того, у працівників є шанс отримати грошову винагороду.

Систему збору пропозицій можна створити й інакше. Організація може розгорнути приватну телефонну мережу, через яку працівники отримують можливість анонімно телефонувати і ставити запитання про

призначення та просування на посаді. Іноді на лінії працюють менеджери, які одразу відповідають на ці запитання. Відповіді надсилають або безпосередньо працівникам (якщо запитання не анонімне), або друкують в інформаційному бюлетені підприємства.

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

Інформаційні бюлетені, публікації та відеозаписи організації. Відносно великі організації, як правило, видають щомісячні бюлетені, що містять інформацію для всіх працівників. У таких бюлетенях можуть друкувати статті з оглядом пропозицій із питань управління, охорони здоров'я працівників, нового контракту, нового виду продукції або послуг, які намічено запропонувати споживачам незабаром, добірку «працівник місяця», відповіді керівництва на запитання працівників тощо.

Сучасні інформаційні технології. Останні досягнення в галузі інформаційної технології можуть сприяти вдосконаленню обміну інформацією в організаціях. Персональний комп'ютер вже має величезний вплив на інформацію, яку керівники, допоміжний персонал і працівники розсилають і отримують. Електронна пошта дає працівникам можливість надсилати письмові повідомлення будь-якій людині в організації. Це зменшує традиційно невичерпний потік телефонних розмов. Крім того, електронна пошта – ефективний засіб зв'язку між людьми, які перебувають у різних офісах, різних містах і навіть різних країнах. Останні нововведення в системах телефонного зв'язку дають змогу одній людині направити кілька повідомлень різним людям, а потім зателефонувати і отримати відповіді на вихідні повідомлення. У ході відеоконференцій люди, які знаходяться в

різних місцях, у тому числі і різних країнах, обговорюють будь-які проблеми, дивлячись один одному в обличчя.

Способи вдосконалення конкретних форм організаційних комунікацій [21]

Для топменеджерів найоптимальнішим засобом обміну інформації будуть регулярні наради, встановлені у прийнятому розпорядку робочого дня. Це можуть бути короткі планерки на початку або наприкінці робочого дня чи більш тривалі за часом не щоденні наради, у яких буде заздалегідь затверджений порядок денний і список тих, хто виступає з кожного питання.

Топменеджери у свою чергу повинні організувати систему подібних нарад із підлеглими їм менеджерами середньої ланки.

Якщо компанія має географічно віддалені підрозділи, формою проведення таких нарад будуть відеоконференції чи селекторні наради.

Важливо знайти необхідний баланс між частотою і тривалістю таких нарад. Занадто велика кількість призведе до того, що в менеджера все більше часу піде на підготовку до наради на шкоду іншим справам. Занадто мала кількість зменшить швидкість обміну інформацією, що спричинить затримку у прийнятті рішень.

Для індивідуального обміну інформацією найбільш прийнятною є форма ділової бесіди, яка передбачає обмін інформацією між двома або декількома особами у вузькому колі. Від нарад вона відрізняється не тільки кількістю учасників, а й більш вільним характером щодо обговорення певних проблем і наслідків розмови: офіційні рішення за підсумками розмов приймають не завжди, але при цьому для них створено необхідне підґрунтя (учасники отримують інформацію для роздумів щодо можливості відповідних дій).

Розмова є необхідним складовим елементом таких управлінських процедур як для оформлення на роботу, так і звільнення співробітників, атестації працівників, прийому відвідувачів, консультування, ділових

переговорів, неофіційних зустрічей тощо. Бесіди мають характер високого ступеня тісноти контактів, безпосереднього спілкування, обов'язкового зворотного зв'язку. У результаті бесіди можуть бути створені сприятливі умови для розвитку неформальних, особистих відносин.

Для обговорення проблем, що стосуються безпосередньо всіх членів колективу компанії, як складовий елемент для комунікативного процесу мають бути загальні збори всього персоналу. На таких зборах насамперед підбивають підсумки та визначають плани на майбутнє. Крім того, збори необхідно скликати в тих випадках, коли слід зробити важливе повідомлення, яке може спричинити багато запитань, що потребують негайного обговорення та уточнення; потрібно домогтися узгодженого рішення з принципової проблеми, схвалити ті чи інші важливі та серйозні дії; проінструктувати групу людей щодо методів і процедури виконання якоїсь важливої роботи; публічно викрити або спростувати якусь інформацію тощо. Перевага загальних зборів – миттєве доведення інформації до кожного члена колективу.

Переговори є невід'ємною складовою ділових контактів та одним із основних видів ділових комунікацій керівника.

Американські фахівці вважають переговори «вістрям економічних відносин». Для їхнього успішного проведення, окрім доброї обізнаності з предмета обговорення, необхідно володіти технікою ведення переговорів, а також мати певну професійну підготовку.

На відміну від закордонних колег, які рано опановують переговорний процес (а ринок без переговорів немислимий), для українських підприємців це зовсім нова сфера діяльності. Звідси і відповідне ставлення до переговорів. В одних випадках вони губляться, в інших – вдаються до методів, засвоєних за командно-адміністративної системи. У результаті переговори «не йдуть», партнери зазнають збитків, а іноді безповоротно втрачають можливість налагодити взаємовигідні зовнішньоекономічні зв'язки. Вихід один – учитися мистецтву ведення переговорів.

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

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

Перший підхід обґрунтований ідеєю протистояння сторін. Стіл, за яким ведуть переговори, уподібнений своєрідному полю битви. За цією логікою, учасників переговорів розглядають як солдат покликаних відстояти раніше утрачені позиції. Основний девіз таких переговорів можна висловити словами «хто – кого» чи «перетягування каната».

Ступінь протистояння може змінюватися в широких межах: від простого бажання досягти торгових поступок до прагнення добитися від партнера з переговорів максимуму можливого.

Такий підхід пов'язаний із багатьма негативними моментами. Учасники переговорів можуть почуватися ущемленими. Подальша співпраця може бути непрогнозованою. «Виграш» на одних переговорах може спричинити прагнення партнера «взяти реванш» на інших.

Другий підхід протилежний першому. Сторони займають дружні позиції. Більш слабка сторона очікує від партнера з переговорів «дружнього» до себе ставлення і веде себе запобіжливо. Насправді другий підхід зустрічається рідко.

Нарешті, **третій** підхід обґрунтований розумінням сторонами необхідності пошуку взаємоприйнятної рішення. Учасники переговорів спільно аналізують ситуацію та зайняті пошуком таких рішень, які максимально відповідали б інтересам обох сторін. Цей підхід може бути названий партнерським.

В основу підходу, який отримав назву «спільний аналіз проблеми», покладено два принципи теорії «розумного егоїзму»:

- ретельний аналіз інтересів, у тому числі власних;

- власні інтереси реалізуються повніше, якщо партнер досягає своїх інтересів.

Такий підхід є продуктивним, але він передбачає вищий рівень довіри між партнерами. Тільки «відкривши карти», можна реально аналізувати ситуацію. Довіру у відносинах слід поєднувати з необхідністю зберігати комерційні таємниці.

На практиці важко зустріти «чисті» варіанти вищеописаних підходів. Можна говорити лише про орієнтацію учасників переговорів на один із підходів. І все ж таки, розвиваючись, ускладнюючи, індивідуалізуючись, діловий світ рухається з орієнтацією на партнерські відносини.

Реальна практика не виключає зустрічі з партнером, який використовує різного роду «брудні хитрощі». Ці прийоми необхідно знати і вміти їх нейтралізувати.

Прийом максимального завищення початкового рівня полягає в тому, що в ході переговорів один із партнерів прагне якомога довше відстоювати крайню позицію. Часто цей прийом передбачає включення таких пунктів, від яких надалі можна безболісно відмовитися, видаючи це за поступку та чекаючи на аналогічні кроки партнера з переговорів.

Використання такого прийому часто призводить до негативних наслідків. Подібна поведінка викликає недовіру, а сучасні методи оцінювання потенціалу сторін залишають мало можливостей для його використання.

Інший прийом, близький до описаного, – розстановка хибних акцентів у власній позиції, один із його варіантів – внесення явно неприйнятних для партнера пропозицій. Цей тактичний прийом полягає в такому: демонстрація, наприклад, крайньої зацікавленості у вирішенні будь-якого питання, хоча насправді таке питання є другорядним для цього учасника переговорів. Мотиви такої поведінки можуть бути різними. Іноді це роблять безпосередньо для торгу: питання надалі знімають, щоб отримати необхідні рішення з іншого, найважливішого, питання.

Прийом здирництва також близький до двох описаних. Різниця полягає в тому, що їх використовують на різних етапах переговорів. Якщо застосування перших двох найбільш характерно для початку переговорів, то вимагання зазвичай використовують наприкінці, коли сторони підійшли до підписання домовленостей.

Іноді цей прийом називають висуванням вимог в останню хвилину, оскільки націлений саме на завершальний етап переговорів. Одна зі сторін наприкінці переговорів, коли практично стає очевидним успішне їх завершення, раптом висуває нові вимоги. При цьому вона виходить із того, що її партнер, будучи вкрай зацікавленим у підписанні досягнутих домовленостей, піде на поступки. Наслідки такої поведінки очевидні – можна отримати деякі поступки від партнера, але якими будуть після завершення переговорів відносини між їхніми учасниками, уявити неважко.

Репутація в сучасному діловому світі означає часом значно більше, ніж отримання конкретних прибутків і переваг.

У більш широкому контексті прийом вимагання за своєю природою близький до прийому «поставити в безвихідь» партнера, що, найімовірніше, означає зірвати переговори. Угода ж, отримана таким шляхом, навряд чи буде міцною. У кращому випадку можна домогтися якихось тимчасових поступок, але це може надалі спричинити погіршення відносин.

Досить часто в рамках концепції торгу, крім здирства та постановки партнера в безвихідь, використовують інші прийоми, пов'язані з тиском на нього.

Один із них – ультимативність вимог, або «Ви погоджуєтесь на нашу пропозицію, або ми йдемо з переговорів».

Очевидно, що розмова за допомогою ультиматуму – це вже не переговори, а спроба вирішити проблему в односторонньому порядку.

Інший тактичний прийом – погроза. Принципова відмінність цих двох прийомів полягає в тому, що ультиматум належить до пропозицій, а погрози можуть бути висунуті з будь-якого приводу.

Висування вимог за зростанням. Якщо партнер погоджується з пропозиціями, що вносять, висувають все нові та нові. Ця тактика, наприклад, була використана прем'єр-міністром Мальти на переговорах із Великобританією з приводу розміщення на території Мальти повітряних і морських баз.

Щоразу, коли представник Великобританії вважав, що угоду вже досягнуто, йому говорили: «Так, звичайно, згодні, але є ще проблема». У результаті ці невеликі проблеми обернулися для Великобританії 10 мільйонами фунтів стерлінгів або гарантованим працевлаштуванням усіх докерів і працівників баз протягом усієї дії договору.

Надання свідомо неправдивої інформації чи блеф. Загалом цей прийом зникає з арсеналу коштів учасників переговорів, оскільки в сучасних умовах його використання може стати легко та швидко очевидним, що веде до втрати репутації цього учасника переговорів.

Відмова від власних пропозицій, коли партнер вже готовий їх прийняти. Цілі такої тактики можуть бути різними: затягування переговорів, спроба «виторгувати побільше», небажання взагалі щось вирішувати за допомогою переговорів.

Прийом подвійного тлумачення. Сторони внаслідок переговорів виробили якийсь документ. При цьому одна зі сторін «заклала» у формулювання подвійний зміст, який не був помічений її партнером, щоб трактувати угоду у своїх інтересах, нібито не порушуючи його. Зрозуміло, що подібна поведінка може бути дуже небезпечною.

За дружнього підходу (що все ж таки буває рідко) можливі прийняття практично будь-яких пропозицій партнера, значні поступки, коли нічого не вимагають в обмін, «пряме відкриття позицій».

За реалізації сторонами партнерських відносин центральною ланкою стає спільний аналіз проблеми, сумісна творчість. Чим повніше та глибше буде проаналізована проблема, тим більше шансів знайти рішення

протиріччям. Тому будь-які дії, спрямовані на вивчення проблеми, відіграють позитивну роль. Інформація про стан справ має бути доступна учасникам переговорів. Орієнтуючись на спільний із партнером аналіз проблеми, слід висловити свою точку зору, вислухати думку партнера, зіставити їх.

У більшості випадків починати доцільно з аналізу спільних інтересів і моментів, а через них виходити на визначення можливої загальної зони вирішення. Навіть якщо сторони, вступивши в переговори, перебувають у стані неконфлікту, рекомендовано підкреслювати відмінності на початковому етапі ведення переговорів.

Продуктивною тактикою ведення переговорів може бути поступове підвищення складності обговорюваних питань. На початку переговорів сторони обговорюють найлегші питання. Їх вирішення має позитивний психологічний вплив на учасників переговорів, демонструє можливість досягнення домовленостей.

Для цього прийому характерні дії, спрямовані на пошук загальної зони вирішення. Сторони спочатку доходять згоди щодо змісту спільного документа, іншими словами визначають зону можливих рішень. З досягненням домовленості щодо принципових питань сторони відпрацьовують деталі угоди. Таке двоступінчасте ведення переговорів дає змогу значно економити час.

Заслуговує на схвалення розроблення та внесення таких пропозицій, які б сприяли реалізації узагальнених інтересів, тобто пропозицій, на які партнер міг би відповісти ствердно. Іноді партнер із переговорів погоджується з сутністю пропозицій, але знаходить самі формулювання неприйнятними.

Звичайно, спільний аналіз розбіжностей не передбачає обмін одними компліментами. Можливі та необхідні заперечення. Однак їхній зміст принципово відрізняється від розбіжностей в умовах торгу. В одному

випадку заперечення – один із інструментів маніпуляції поведінкою партнера, в іншому – інструмент аналізу проблеми. Важливою є форма викладення заперечень. Вони мають бути добре аргументовані та орієнтовані не на захист власної позиції, а пошук узгодження інтересів.

Під час переговорів буває корисним поділити проблему на окремі складові, а не намагатися вирішити її одразу. Так учасники переговорів дивляться, чи можливе досягнення домовленості по кожному елементу. Якщо ні, то деякі з них можна винести «за дужки», тобто не розглядати.

Звичайно, у цих умовах всеосяжної угоди не буде досягнуто. Однак у цілій низці випадків наявність такої часткової угоди буде значним кроком уперед порівняно з відсутністю будь-якої домовленості.

Іноді дії партнера не можна віднести до того чи іншого підходу. Подібні зовні вони можуть мати різний зміст.

Як приклад наведемо добре відомий прийом пакетування, коли кілька пропозицій чи питань ув'язують і пропонують до розгляду у вигляді «пакета», тобто обговорюють не окремі пропозиції чи питання, а комплекс. У процесі переговорів використовують два види «пакета»: один із них відображує концепцію торгу, інший – сумісний з партнером аналіз проблеми.

Використання «пакета» в рамках торгу передбачає об'єднання привабливих і малопривабливих пропозицій в одному пакеті. Автор «пакета» виходить із крайньої зацікавленості партнера в кількох пропозиціях із цього «пакета» і сподівається на схвалення всього пакета. Тим самим автор відкриває свою позицію. Після дискусії сторони ухвалюють якесь рішення.

Іноді «пакет» виникає в результаті дискусії, або його пропонують на початку переговорів, якщо сторони добре знають позиції один одного. «Пакет», обговорюваний партнерами, передбачає обмін поступок і ув'язування його в «пакеті».

Інший прийом характерний для багатосторонніх переговорів і передбачає розроблення блокової тактики, що полягає в узгодженні дії з партнерами, що виступають єдиним блоком. За великої кількості сторін переговорів спочатку пропоновано знайти рішення для частини з них і тим самим полегшити пошук кінцевого рішення. В інших випадках цей прийом використовують у протилежних цілях: не дати провести рішення шляхом, наприклад висування альтернативної пропозиції від блоку.

Наведені приклади показують, що зовні однакові дії для учасників переговорів можуть мати різний сенс. Якщо партнер вдається до подібних дій, то необхідно перш за все зрозуміти, які цілі він при цьому переслідує.

Як бути, якщо партнер використовує різні «брудні хитрощі», недозволені прийоми? Це одне з основних і, ймовірно, найбільш складних питань, з якими стикаються учасники переговорів. Одне з головних правил при веденні переговорів із партнером, який застосовує подібні прийоми, – не відповідати взаємністю. Друге – проаналізувати причини, через які партнер поводить «недостатньо чесно». Залежно від результатів аналізу слід надалі будувати свою лінію поведінки. Можливо в такій ситуації доцільно звернутися до іншої альтернативи і вирішувати проблему або на односторонній основі, або спільно з іншим партнером. При цьому не потрібно різко переривати переговори. Поведінка, орієнтована на «грюкання дверима», – не найкращий вихід із такої ситуації. Воно ускладнює продовження діалогу.

Найбільш розумна поведінка в умовах конфронтаційного підходу – спробувати змінити гру, показавши, що в інтересах обох сторін відмовитися від концепції торгу і направити сумісні зусилля на вирішення проблем. Робити це потрібно без зайвих демонстрацій, раціонально та аргументовано.

Практичні рекомендації щодо ведення ділових бесід і переговорів [21]

Останніми роками, як не дивно, не було відкрито жодного нового фундаментального принципу ведення ділових бесід, хоча помітний суттєвий прогрес у розробленні техніки і тактики їх ведення. З наявного в цій сфері досвіду ми виділимо п'ять основних принципів, які є універсальними та можуть бути застосовані в будь-якій ситуації.

Перший принцип – привернути увагу співрозмовника. Якщо не можете зробити це, якщо партнер вас не слухає, навіщо вам взагалі щось казати (початок розмови)?

Другий принцип – пробудити у співрозмовника зацікавленість. Коли партнер виявить бажання розмовляти, тому що впевнений, що ваші пропозиції будуть йому корисні, це означає, що він вас із задоволенням слухатиме (передавання інформації).

Третій принцип – принцип детального обґрунтування. На основі викликаного інтересу треба переконати партнера в тому, що він вчинить розумно, погодившись з вашими ідеями та пропозиціями, оскільки їх реалізація принесе йому та його підприємству користь (аргументація).

Четвертий принцип – виявити інтереси та усунути сумніви вашого партнера. Якщо партнер поводить себе обережно і не бачить можливості застосувати ваші ідеї та пропозиції на своєму підприємстві, хоч і розуміє їхню доцільність, ви повинні з'ясувати і розмежувати його бажання (нейтралізація, спростування зауважень).

П'ятий принцип – основний – перетворення інтересів партнера в остаточне рішення (прийняття рішення).

Разом із цими п'ятьма принципами потрібно запам'ятати кілька **рекомендацій щодо ведення ділових бесід**. Їхній універсальний характер має таку особливість – у будь-якій бесіді ви повинні майстерно

пристосуватися до свого партнера в цей момент, незалежно від того, про які ділові чи особисті відносини йдеться [22]:

1. Заздалегідь напишіть план розмови, опрацюйте найбільш важливі формулювання.

2. Застосовуйте положення психології про періодичний вплив на партнера під час розмови:

- несприятливі моменти та факти чергуйте зі сприятливими;
- на початку та в кінці використовуйте лише позитивні фрази.

3. Пам'ятайте постійно про рушійні мотиви партнера:

- його очікування;
- переваги, яких він досягає за допомогою цієї бесіди;
- його позиції;
- його бажання самоствердитися;
- його почуття справедливості;
- його самолюбство.

4. Уникайте ставити такі запитання, на які співрозмовник може відповісти «ні», полегшуйте йому «так-відповідь».

5. Повторюйте під час розмови, переговорів основні думки вашого партнера, стежте за своїми думками та висловлюваннями, не повторюйтесь.

6. Уникайте відхилень від предмета переговорів.

7. Уважно вислуховуйте співрозмовника до кінця, адже слухати з належним інтересом те, що вам хоче повідомити себе співрозмовник, – це не тільки знак уваги до нього, а й професійна необхідність.

8. Ніколи не нехтуйте значенням упереджень вашого партнера. Згадайте свій власний досвід: часто ваша думка складається до того, як ви ретельно зважили всі факти. І для вас, і для вашого партнера буде краще, якщо ви усвідомите це разом.

9. Уникайте непорозумінь і неправильних тлумачень. Ваше викладення має бути чітким, наочним, систематизованим, стислим, простим

і зрозумілим. За будь-якої нечіткості відразу ж без жодного збентеження прямо запитуйте в партнера, що він все ж таки розуміє.

10. Поважайте свого партнера. Адже техніка ведення розмов і переговорів – це спілкування з людьми. Будьте уважні та попереджувальні до співрозмовника, цінують його аргументи, навіть якщо вони слабкі.

11. Завжди, коли можливо, будьте ввічливі, дружні, дипломатичні та тактовні. Пам'ятайте, що ввічливість не знижує визначеність прохання чи пропозиції, але в більшості перешкоджає появі в партнера внутрішнього опору. Ввічливість має бути помірною, без лестощів. Дипломатична поведінка передбачає обережність, кмітливість і просту чемність.

12. Якщо необхідно, будьте непохитними, але зберігайте холонокровність, коли обстановка стає напруженою.

13. Будь-яким можливим способом намагайтеся полегшити співрозмовнику сприйняття ваших тез і пропозицій, урахувавши внутрішню боротьбу між його бажаннями і реальними можливостями, щоб він міг гідно триматися. Дайте йому час для того, щоб він сам поступово переконався у правильності ваших положень.

14. Поміркуйте про тактичні прийоми ведення переговорів.

15. Спробуйте під час розмови досягти своєї мети чи знайдіть прийнятний компроміс.

2.4. Комуникативні технології побудови персонального та організаційного бренду

Через створення персонального бренду людина прагне завоювати цільові аудиторії, відповідати їхнім очікуванням, висловлюючи при цьому своє справжнє «я», свої базові цінності.

Приступаючи до персонального брендингу, необхідно враховувати, що суть концепції бренду як у бізнесі, так і кар'єрі полягає в розумінні

характеру відносин між людьми і тих потреб, які вони прагнуть реалізувати через ці відносини [24]. Саме хороші взаємини допомагають будь-якому бренду бути успішним. Але за яких умов можна створити надійні позитивні відносини? Будь-який бренд-менеджер скаже, що для цього бренд має відповідати реальним запитам та очікуванням тих людей, на яких він орієнтований. Якщо йдеться про стратегії особистого успіху, її найважливішим аспектом стає встановлення глибоких стабільних контактів із найбільш значущими «покупцями» персонального бренду, чи то колеги, керівники, ділові партнери, представники держструктур або громадськості і т. д.

Чим конкретніше окреслено коло потенційних «споживачів» персонального бренду, тим легше його створити, більш стабільним та успішним такий «Я-бренд» виявиться. Наприклад, якщо найманий працівник планує розвивати свою кар'єру в рідній компанії, він у першу чергу орієнтується на роботодавця та колег. Той, хто є власником бізнесу і надалі розраховує увійти в список Forbes, прагне насамперед прихилити до себе ділове співтовариство, органи влади, широку громадськість, власних співробітників. Використання цього комунікаційного механізму допоможе домогтися уваги і розуміння з боку своєї цільової аудиторії, яка буде знати, що за людиною перед ними, чим вона займається, чого прагне. У цьому полягає суть брендкових відносин, стабільність яких оцінюють за ступенем прихильності такого бренду.

На наступному етапі належить виявити внутрішні якості та особливості особистості, на які буде спиратися «Я-бренд», іншими словами, визначити його ресурси. Для цього слід дізнатися, як сприймають особистість представники цільової аудиторії, оскільки нерідко думка інших людей зовсім не подібна до самосприйняття людини, яка може цінувати свої певні якості, не варті нічого для того середовища, у якому людина має намір домагатися успіхів. У той же час не можна бути однаково хорошим для всіх,

сильний персональний бренд припускає, що основні цінності особистості залишаються незмінними за будь-яких обставин. У цьому випадку інші навчаються поважати ці цінності і, отже, не будуть чекати від людини суперечливих дій. За рахунок цього брендові відносини тільки зміцняться.

Наступним важливим етапом брендингу є визначення змістовної частини персонального бренду. Слід визначити, що саме людина готова запропонувати у відповідь на очікування аудиторії, відштовхуючись від цього можна буде сформулювати правильний образ «Я-бренду». Змістовною частиною свого особистого бренду займається кожен, хто в пошуках роботи складає резюме. У ньому здобувач намагається максимально яскраво і повно показати свої переваги: добра освіта, успішний досвід роботи в певній сфері, високий професіоналізм, вміння працювати в команді, комунікабельність і т. п. По суті йдеться про репутацію працівника, оскільки він розповідає про свої реальні переваги. У цьому контексті персональний бренд можна вважати ядром стійкої репутації, тому персональний брендинг багато в чому запозичує технології репутаційного менеджменту.

Девід Макнеллі і Карл Д. Спик запропонували виділити три головні складові персонального бренду [25] (рис. 2.9).

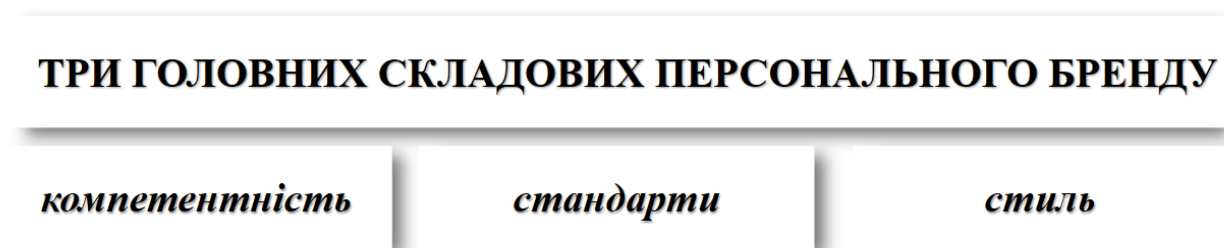


Рис. 2.9. Головні складові персонального бренду, за Макнеллі та Спіком

Компетентність. Компетентність визначає функцію людини відносно інших, його базову кваліфікацію. Людина повинна продемонструвати цільовій аудиторії, на що вона здатна, аби компетентно задовольнити всі

запити та бажання. Наприклад, хірургу важливо показати пацієнтам свою майстерність при проведенні операцій, а шеф-кухарю – приготувати відвідувачам ресторану вишукане блюдо на рівні загальноприйнятих стандартів. Коли той же хірург або кухар повертаються ввечері додому, їх зустрічає інша цільова аудиторія – члени сім'ї. І тут очікують прояву їхньої компетентності в ролі чоловіка і батька. Слід зазначити, що остаточне судження про ступінь компетентності особистості залишається за «споживачами» персонального бренду.

Стандарти. Вони показують, як особистість виконує свою функцію, чим вона виділяється, вони допомагають створити детальну і унікальну картину особистого бренду. Прикладами стандартів можуть бути різні якості: вірність принципам або широта поглядів і гнучкість; надійність або творча непередбачуваність; готовність до компромісів або незалежність і самостійність тощо. Усі люди по-різному сприймають ті або інші якості, вибираючи для себе як необхідні, так і неприйнятні стандарти. Слід фокусувати дію своїх стандартів на відносинах, які хотілося б побудувати з найбільш значущими людьми, це послужить запорукою сильного бренду. Якщо людина, будуючи свою кар'єру, хоче уславитися бездоганним працівником, вона скоріше за все особливо підкреслить свою здатність детально і прискіпливо братися до діла. У разі, коли є намір зміцнити персональний бренд у колі друзів, важливо переконати їх у своїй надійності, відданості і відкритості.

Стиль. Він відображує і передає неповторність і яскравість особистого бренду і демонструє характер взаємодії з людьми. При описі стилю зазвичай використовують емоційні характеристики: агресивний, творчий, енергійний, занудливий і т. п., які мають суб'єктивний характер, але, оскільки сильний бренд може формувати емоційні зв'язки, стиль має не менше значення, ніж інші компоненти особистого бренду. У той же час необхідно пам'ятати, що стиль є лише «верхівкою айсберга» і визначає в

першу чергу імідж особистості, тому персональний бренд слід сприймати в сукупності з його базовими складовими, такими як компетентність і стандарти.

Персональний бренд, як і його власник, постійно розвивається, але для збереження лояльності цільових аудиторій він має залишатися сильним і відмінним, що потребує від людини послідовності та наполегливості.

Брендинг у системі організаційних комунікацій

Організація в сучасному світі, на думку експертів, вже не зосереджена виключно на маркетингу чи корпоративній культурі. Організація формує навколо себе зацікавлені спільноти. Організації вже недостатньо мати своє «обличчя», потрібно, щоб це обличчя справляло необхідне враження на необхідного споживача.

Найбільш ефективним інструментом для побудови таких відносин є бренд як гарант стабільності, сталості та зростання компанії та всього бізнесу.

Товарна (торгова) марка, що перетворилася у мрію, є брендом. Будучи брендом – символом якості – торгову марку використовують для рекламування товару, привабливого для споживача. У конкретний момент розрекламована торгова марка має певний імідж – унікальний набір асоціацій, які в цей момент створено в думках споживачів.

Головний проблемний аспект у просуванні брендів – впровадження торгової марки у свідомість споживача; виробленні лояльності – перехід від реклами у ЗМІ до інших методів, наприклад PR, спонсорства, Інтернет-маркетингу, стимулювання збуту. Саме ці методи дають змогу наділити бренд духовною силою та «людською подобою».

Бренди набувають матеріальної форми у вигляді тих функціональних переваг, які надають, а також мають інші, складніші, невлімові цінності. Бренди обіцяють стиль, знання, фінансову безпеку, упевненість, свободу, щастя. Споживач завжди обирає бренд, який задовольняє його глибинні,

приховані потреби. Він споживає не товари, а можливість реалізації своїх бажань, мрій.

За даними Міжнародної асоціації Interbrand, торговельні марки стають найважливішим компонентом капіталізації фірми. У європейських країнах, США бренд розглядають як найцінніший нематеріальний актив компанії, управління брендом – як управління. С. Девіс, Ф. Дж. Ле Пла та Л. М. Паркер у своїх роботах визначають декілька рівнів функціонування брендингу, що складаються в еволюційну теорію брендингу.

Концепція реалізації брендингу за ієрархією

1. Комунікативний брендинг. Використовують для розвитку візуальної ідентичності бренду, повідомлень і комунікацій. Узгодження порядку роботи компанії, активів бренду і культури відбувається випадково чи взагалі не має місця.

Компанія передає інформацію про цінність свого бренду за допомогою будь-яких комунікацій, однак дії різних підрозділів, пов'язаних із розвитком бренду, не завжди є послідовними. Основний акцент комунікативного брендингу на засоби корпоративної ідентифікації (логотип, кольори, графічні шаблони) і рекламу.

2. Брендинг взаємодії з клієнтами. Перехідний етап між комунікативним та інтегрованим брендингом. Компанія послідовно демонструє цінність свого бренду в кожному окремому відділі, що працює з клієнтами, а дії інших підрозділів компанії є нескоординованими.

3. Інтегрований брендинг. Керівництво компанії та всі інші підрозділи працюють за принципом бренду компанії. Одночасно демонструють його послідовну індивідуальність і цінність. Усі відділи і працівники компанії вірять в неї, послідовно передають інформацію про неї контактним аудиторіям, дотримуються єдиного стандарту дій і комунікацій, які відповідають бренду. Перевага інтегрованого брендингу в тому, що дія кожного працівника, порядок роботи компанії, корпоративна культура

допомагають створити цінне й власне уявлення, досвід спілкування з торговою маркою в різних груп стейкхолдерів (зацікавлених аудиторій). А оскільки процес інтегрованого брендингу безперервний, то відбувається накопичення цінності бренду. Модель інтегрованого брендингу є найбільш адекватною викликам часу у сфері бренд-комунікацій, але важливо поєднати модель із практичними аспектами брендингу та узгодити внутрішній і зовнішній брендинг.

Запитання для самоперевірки до розділу 2

1. Дайте визначення управлінської інформації і розкрийте спосіб передавання, отримання та обробки інформації.
2. Перерахуйте та охарактеризуйте основні властивості документованої інформації.
3. Які документи призначені для зовнішньої, а які для внутрішньої комунікаційної сфери організації?
4. Дайте характеристику комунікаційним відносинам, які властиві органам державної влади.
5. Назвіть цілі, яких досягають у ході комунікаційного спілкування.
6. Перерахуйте основні визначення поняття «документ».
7. Яку роль відіграє документ в управлінні інформаційними ресурсами організації?
8. Назвіть способи зберігання інформації. Який є найпоширенішим?
9. Перерахуйте найважливіші показники якості та властивості документованої інформації.
10. Які є загальні правила підготовки управлінських документів?
11. Які форми переговорів є найефективнішими? Чому?
12. Перерахуйте і охарактеризуйте етапи ділової бесіди в логічній послідовності.

13. Розкрийте сутність загальних правил підготовки управлінських документів.

14. Перерахуйте основні способи вдосконалення комунікацій у сучасних організаціях.

15. Розкрийте сутність концепції реалізації брендингу.

Тестові запитання до розділу 2

1. Обмін інформацією між супідрядними (ієрархічними) рівнями структури управління системою – це:

- а) вертикальні комунікації;
- б) горизонтальні комунікації;
- в) діагональні комунікації;
- г) нема відповіді.

2. Формальні комунікації поділяють:

- а) на горизонтальні, вертикальні;
- б) вертикальні, діагональні;
- в) горизонтальні, діагональні;
- г) горизонтальні, діагональні, вертикальні.

3. Обмін інформацією поза каналами організаційної структури – це:

- а) формальні комунікації;
- б) неформальні комунікації;
- в) вертикальні комунікації;
- г) горизонтальні комунікації.

4. Комунікаційний канал – це:

- а) спеціальний вид комунікаційної діяльності;
- б) засіб цілеспрямованого передавання інформації;
- в) матеріальний носій інформації;
- г) джерело, що містить первинну інформацію;

5. Термін «інформація» означає:

- а) відомості;
- б) знання;
- в) повідомлення;
- г) синонім до слів «наука», «ідея».

Практичні завдання до розділу 2

Завдання 1. Чи важливу роль у комунікаційних мережах організації відіграє інформація, поширювана у формі чуток? Обґрунтувати свою позицію [13].

Завдання 2. Скласти такі управлінські документи, дотримуючись вимог їх оформлення: лист-запрошення, лист-пропозиція, лист-повідомлення, гарантійний лист, лист нагадування, супровідний лист, лист-прохання, лист-відповідь, наказ, розпорядження, акт, пояснювальна записка, доповідна записка, розписка, довідка, заява, характеристика [13].

Завдання 3. Розробити тактики спілкування:

- кандидата на виборну посаду на підприємстві з його опонентом;
- знов призначеного керівника та його підлеглих, які чинили опір його призначенню [14, с. 28].

Завдання 4. Узагальнити 10 основних помилок у формуванні комунікаційного іміджу публічної особи (будь-яка особа, яка займає провідну посаду в галузі менеджменту) [14, с. 29].

Завдання 5. На підприємстві спостерігають тенденцію різкого зменшення обсягу реалізації продукції. Під час обговорення на засіданні правління висунули такі пропозиції щодо виходу з кризової ситуації [26]:

- підвищити якість продукції, що виготовляють, до вищого рівня, ніж рівень якості аналогічної продукції конкурентів;
- розгорнути власну торговельну мережу та зменшити роздрібні ціни шляхом зменшення роздрібних націнок;
- скоротити асортимент продукції, що виготовляють, виключивши з нього нерентабельні та малорентабельні види продукції, і відповідно зменшити оптові ціни.

Яку первинну інформацію слід мати, щоб прийняти правильне рішення на засіданні правління?

3. ПРИКЛАДНИЙ КОМУНІКАТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ

3.1. Служба документаційного забезпечення управління. Виявлення фальсифікацій у документах

Документаційне забезпечення управління (ДЗУ) підприємством (організацією, установою) здійснює спеціальна служба – служба документаційного забезпечення управління [27]. Отже, функціональне призначення служби ДЗУ полягає в реалізації діяльності з документаційного забезпечення управління підприємством відповідно до призначення підприємства та пріоритетів його організаційного розвитку.

Служба ДЗУ реалізує свою діяльність на правах самостійного структурного підрозділу [27]. Однак, залежно від особливостей організації та специфіки діяльності підприємства, за рішенням керівника підприємства, функції служби ДЗУ можуть бути покладені на інший структурний підрозділ (відділ, групу тощо) або спеціально уповноважену посадову особу (документознавця, помічника керівника, секретаря тощо).

Сьогодні служба ДЗУ може мати різні назви, наприклад управління справами, відділ діловодства, відділ документаційного забезпечення управління, загальний відділ, канцелярія, секретаріат і т. д. При цьому конкретна назва служби ДЗУ не має принципового значення, але при його виборі бажано враховувати такі фактори:

- структуру підрозділу (наявність внутрішньої структури, якщо є, то складна вона чи ні);
- вимоги до назви (бажано, щоб назва була нескладною, легкою для запам'ятовування і вимовляння);
- сучасні діловодні традиції.

Метою діяльності служби ДЗУ є організація ефективного документаційного забезпечення управління діяльністю підприємства.

Основні завдання служби ДЗУ:

- організація, впровадження, експлуатація та вдосконалення інтегрованої системи документаційного забезпечення управління підприємства;

- оптимізація форм і методів роботи з документами на основі єдиної інформаційної політики та сучасних технологій обробки документованої інформації;

- належне організаційно-методичне керівництво та дієвий контроль за дотриманням встановленого порядку роботи з документами, структурними підрозділами і посадовими особами підприємства.

Своєчасна, повна та якісна реалізація службою ДЗУ своєї діяльності значною мірою буде зумовлена відповідністю її організаційної структури та чисельного складу змісту і обсягу покладених на цей підрозділ завдань із документаційного забезпечення управління підприємством. У зв'язку з цим доцільно перш за все визначити, чим саме є організаційна структура та чисельний склад служби ДЗУ.

Організаційна структура служби ДЗУ – це сукупність підрозділів (відділів, груп) у межах своїх компетенцій, які здійснюють взаємоузгоджену діяльність щодо документаційного забезпечення управління підприємством. Отже, організаційну структуру служби ДЗУ характеризують, по-перше, кількість її підрозділів, по-друге, особливості їхньої взаємодії за повсякденної діяльності.

Діяльність будь-якої організації неможливо уявити без збору, обробки, накопичення, зберігання, пошуку та розповсюдження інформації. При цьому інформація все частіше має фіксований документальний характер.

Оскільки діловодне обслуговування має свої специфічні завдання, його має виконувати самостійна організаційно-відокремлена служба – структурний підрозділ: управління, департамент, відділ, сектор, група тощо.

У невеликих установах, фірмах, де обсяг документів невеликий і створення спеціального структурного підрозділу недоцільно, усю роботу виконує секретар-референт (секретар).

Якщо служба ДЗУ включає максимальну кількість структурних підрозділів, можливі варіанти її побудови організаційної структури. Оргструктура служби ДЗУ може бути декількох варіантів залежно від ступеня складності.

Залежно від обсягу робіт (обсягу документообігу організації) служба діловодства може включати кілька структурних підрозділів:

- секретаріат (або кілька, якщо свої секретаріати мають заступники керівника установи);
- експедиція (тут у свою чергу можуть бути виділені групи з обробки вхідної та вихідної кореспонденції, конфіденційних документів, кур'єрська група та ін.);
- бюро обліково-довідкової роботи (у ньому можуть діяти групи реєстрації, інформаційно-довідкового обслуговування);
- відділ (бюро) контролю;
- відділ (бюро) листів і прийому громадян;
- група друкування та розмноження документів;
- відділ автоматизації;
- архів та ін.

В установах меншого масштабу один підрозділ може поєднувати кілька функцій, або окремий співробітник може виконувати роботу цілого структурного підрозділу, а в маленькій фірмі всю роботу веде один секретар.

Служби ДЗУ рекомендовано називати залежно від належності до певної групи організацій: у міністерствах і відомствах зазвичай це управління справами, на різних підприємствах державного та недержавного типу, у закладах вищої освіти – відділ ДЗУ (канцелярія), виконавчих органах влади та органах місцевого самоврядування – загальний відділ.

Структура і штатна чисельність служби ДЗУ

На підприємствах формують правові акти, які регламентують склад структурних підрозділів організації і штатну кількість.

Складання документа, що визначає структуру і штатну чисельність організації, передбачену Статутом (Положенням про організацію). Проєкт цього документа за порученням керівника організації готує відділ кадрів, візують зацікавлені особи та підрозділи, заступники керівника, підписує заступник керівника з персоналу та затверджує керівник організації.

Структура і штатна чисельність організації, як правило, затверджені на календарний рік. Зміни до документа вносять наказом керівника організації.

У тексті документа вказують коди структурних підрозділів, їх найменування і штатну чисельність.

Служба ДЗУ контролює стан діловодства в організації; розробляє уніфіковані форми документів, системи документації, табелі документів різного призначення та рівня управління, класифікатори документальної інформації; вживає заходи щодо впорядкування складу документів та інформаційних показників, скорочення їхньої кількості та оптимізації документопотоків організації; бере участь у відборі документів, що передають на державне зберігання, організації поточного зберігання та експертизі цінності документів, постановці завдань з проєктування, експлуатації та вдосконалення (у частині інформаційного забезпечення) автоматизованих інформаційних систем і систем управління, а також розроблення нових інформаційних технологій, базованих на застосуванні комп'ютерної техніки, проєктуванні та актуалізації баз і банків даних; вивчає та узагальнює передовий вітчизняний і зарубіжний досвід у галузі документаційного забезпечення управління, розробляє нормативно-методичні документи з питань документаційного забезпечення; готує пропозиції щодо забезпечення ергономічних умов праці, раціоналізації

робочих місць працівників служби ДЗУ; бере участь у роботі з підбору, розстановки та підвищення кваліфікації кадрів служби ДЗУ.

На сьогодні однією з важливих проблем сучасних організацій є недостатнє практичне використання в їхній діяльності ефективних комунікативних технологій. Значення цієї проблеми особливо зросло останніми роками.

Організація складається з багатьох підрозділів, тому обмін інформацією між ними потрібен для координації завдань і дій. Оскільки організація є системою взаємопов'язаних елементів, керівництво має домагатися, щоб спеціалізовані елементи працювали спільно, рухаючи організацію в потрібному напрямі.

Служба ДЗУ в організації підпорядкована державному регулюванню і заповнює різні письмові звіти. У своїх щорічних звітах будь-яка компанія повідомляє інформацію з фінансів і маркетингу, а також наводить відомості про своє розміщення, можливості кар'єри, пільги і т. д.

Отже, суть комунікативного підходу до управління полягає в тому, що всі процеси, що відбуваються в організації, розглядають насамперед як відносини між людьми та групами. Такий підхід необхідний за різних напрямів діяльності організації, у першу чергу в управлінні служби ДЗУ. Саме комунікативний підхід до системи ДЗУ дає можливість найповніше використовувати професійну систему і творчий потенціал співробітників, розкрити сучасні проблеми та методи роботи з персоналом.

Служба документаційного забезпечення управління, створена на підприємстві, відіграє важливу роль у регулюванні комунікаційних процесів, оскільки головним інструментом ділового та особистого спілкування, обов'язковим елементом роботи не тільки комунікаційного менеджменту, а й будь-якого співробітника організації, перш за все керівників, є документ. Від того, наскільки ефективно здійснюється управління документами організації, залежить ефективність як внутрішніх, так і зовнішніх письмових комунікацій.

3.2. Управління формальними і неформальними комунікаціями організації

Загальну модель взаємодії суб'єктів в організації прийнято називати комунікаційною мережею. Важливо розуміти, що комунікаційна мережа та формальна структура організації це не одне і те саме. Комунікаційна мережа організації визначає, хто і з ким взаємодіє. Формальна структура організації визначає поділ відповідальності та рівні влади. Отже, формальна структура організації надає лише частину інформації про те, як відбуваються процеси взаємодії в організації і, зокрема, не пояснює внутрішньорівневу взаємодію та наявність неформальних комунікацій.

Управління формальними комунікаціями

До форм формальної (ділової) комунікації відносять дискусії, бесіди, наради, засідання, переговори, брифінги, прес-конференції, презентації, прийом з особистих питань, телефонні розмови, ділове листування [28].

Розглянемо основні види формальних (ділових) комунікацій.

Ділове листування. Письмова комунікація – дуже поширений вид мовної діяльності. Лист – продуктивний вид комунікації, ускладнений цілим рядом обставин, пов'язаних з умовами письмової форми спілкування. Специфічні умови протікання формують такі якості письмового мовлення:

- відсутність безпосереднього реципієнта і проміжного зворотного зв'язку з ним;
- неможливість для того, хто пише, інтонувати свою мову, а отже, необхідно більш ретельно будувати фрази, добирати більш адекватні мовні засоби;
- відсутність обмежень у часі спілкування та у зв'язку з цим більш якісне шліфування форми мови;
- відсутність можливості використання «німої» мови.

Ділове листування – один із головних засобів спілкування організації з «зовнішнім світом». Фактично, це частина сучасного бізнесу, один із суттєвих елементів його успіху. Можна виділити три основні завдання, які вирішує організація, спілкуючись із «зовнішнім світом» за допомогою ділового листа:

1) кожен діловий лист має практичне призначення, несе відповідне смислове навантаження, переслідує конкретну мету, тобто вирішує своє функціональне завдання. Діловий лист містить інформацію, може висловлювати прохання або нагадування, являти собою угоду, запрошення, відповідь на претензію;

2) кожен діловий лист є офіційним документом і, отже, вирішує юридичні (правові) завдання. Ступінь правової значущості залежить від призначення, характеру змісту листа;

3) діловий лист – візитна картка фірми, він допомагає формувати імідж організації.

Отже, письмова комунікація, маючи деякі подібні риси з усною мовленнєвою комунікацією, відрізняється більшою підготовленістю, незалежністю від часу та умов протікання, вживанням більш розгорнутих, літературно оформлених мовних оборотів.

Ділова розмова та ділова бесіда. Ділова розмова – найпоширеніший ситуативний контактний метод. Його мета – обмін інформацією з конкретного питання. Ситуаційний контакт складається з таких елементів: звернення, запит, відповідь, узгоджені дії, очікуваний результат. Ефективність ділової розмови залежить не тільки від професійної компетентності учасників, а й манери триматися, рухатися, мовної культури та вміння слухати.

Ділова розмова є своєрідною психологічною п'єсою, що включає монологи та діалоги, певний набір ролей у рамках конкретного часу.

Головні функції ділової бесіди: початок інноваційних заходів; контроль і координування вже розпочатих заходів; обмін інформацією; спілкування працівників, міжособистісні та ділові контакти; підтримка ділових контактів із партнерами в зовнішньому середовищі; пошуки, висування та оперативне розроблення нових ідей і задумів; стимулювання руху людської ідеї в нових напрямках.

Основною метою ділової бесіди є обмін інформацією. Залежно від предметного змісту розрізняють ділові бесіди такого змісту: наймання і звільнення персоналу, «доручення виробничого завдання», аналіз і вирішення конфліктної ситуації, трудова та виробнича дисципліна, покращення психологічного клімату в колективі.

Ділова бесіда по телефону. Це найшвидший діловий контакт. Телефон є одним із найефективніших засобів економії часу та одночасно найпоширенішим «поглиначем» часу.

План розмови по телефону визначають кількістю часу, відведеного на розмову, складається з таких етапів: взаємне представлення; введення співрозмовника у проблему; обговорення проблеми, ситуації; заключне резюме.

Підготовка телефонної розмови передбачає відповіді на такі запитання: цілі, абонент, час, питання для обговорення, документації.

При вхідних дзвінках важливо з'ясувати основні моменти, які полегшать ефективне ведення телефонних переговорів: хто дзвонить, з якого питання, наскільки важливе питання. Далі слід повідомити потрібну інформацію, якщо можна її відразу надати, або зателефонувати пізніше, як тільки надійде необхідна інформація.

Вихідними дзвінками легше управляти. Найбільш раціональний спосіб – групувати їх у телефонні блоки. Для міжнародної телефонної розмови особливо важливі стислість, точність, чіткість викладення питання.

Ділова нарада. Ділова нарада – загальноприйнята форма ділового спілкування з обговорення виробничих питань і проблем, що потребують колективного осмислення та рішення. Типи наради можливо класифікувати залежно від управлінських функцій:

- наради з планування, на яких обговорюють питання стратегії і тактики діяльності організації, ресурси, необхідні для реалізації планів;
- наради з мотивації праці, де обговорюють проблеми продуктивності та якості, задоволеності персоналу, причини низької мотивації, можливості її зміни, питання морального та матеріального стимулювання;
- наради з внутрішньофірмової організації, де предметом обговорення стають питання структурування організації, координації дії структурних підрозділів, делегування повноважень;
- наради з контролю за діяльністю працівників, присвячені обговоренню результатів діяльності, досягненню поставлених цілей, проблем зривів, низької продуктивності;
- наради, специфічні для організації, де обговорюють оперативні питання управління у зв'язку з ситуацією в організації, інновації та можливості їх впровадження, проблеми виживання, конкурентоспроможності, іміджу, стилю.

Під час підготовки наради необхідно визначити її мету – опис очікуваного результату, потрібного рішення, бажаного підсумку, і предмет обговорення – тему наради, яка має бути актуальною, конкретно сформульованою та мати інтерес для учасників наради.

Наради проходять оперативно і конструктивно, коли учасники не просто поінформовані про правила поведінки, а й дотримуються їх.

Правила поведінки на нараді для керівника:

- розпочати і завершити нараду в точно призначений час;
- повідомити про регламент;
- узгодити правила роботи, уточнити порядок денний;
- призначити відповідального за регламент і протокол;

- регулювати діяльність і спрямованість виступу;
- дотримуватися коректності дискусії;
- використовувати різні прийоми для активізації уваги учасників наради;

- підбиваючи підсумки, узагальнити все сказане, сформулювати висновки, визначити завдання на майбутнє;

- наприкінці оптимізувати ситуацію, налаштувати персонал на ефективну роботу.

Правила поведінки на нараді для учасників:

- не слід боятися взяти на себе відповідальність за те, що кажете;
- не рекомендовано використовувати провокаційні запитання-пастки, які можуть призвести до конфлікту, стати причиною уникнення проблеми;
- у висловлюваннях бути конкретним, чітким, коректним;
- залишатися природним – бути самим собою, а не «грати ролі»;
- висловлювати власну позицію.

Після наради необхідно направити зусилля на виконання прийнятих рішень: проаналізувати хід і результати; уважно переглянути протокол результатів; створити умови для реалізації намічених заходів.

Прес-конференція. Прес-конференція – захід, спрямований на інформаційну та рекламну підтримку іміджу організації. Цей вид ділових контактів багато в чому забезпечує ефективність взаємодії з зовнішнім середовищем.

Структура прес-конференції. У вступній частині обов'язкові такі елементи: вітання; роз'яснення причини проведення; програма; представлення промовців; інформація про матеріали, подані пресі.

Під час прес-конференції доповідач коротко зачитує текст заяви, у якій наголошує на причинах її проведення, репортери ставлять запитання доповідачу; визначають черговість відповідей на запитання, при цьому репортери не повинні відхилятися від оголошеної теми.

Ведучий прес-конференції повинен виявляти повагу до своїх конкурентів, політичних супротивників, він не винен допускати перебільшень; прагнути переконати інших у тому, що успіх – виключно особисте досягнення опонентів; вступати в суперечки; використовувати закриті відповіді типу «так» і «ні», торкатися тем, висвітлення яких у пресі небажано; виявляти пристрасть чи неприязнь до будь-кого з учасників прес-конференції.

Ділові переговори. Ділові переговори – специфічний вид ділової комунікації, що має свої правила та закономірності, використовує спільний аналіз проблем. Ділові переговори – інструмент як внутрішніх, і зовнішніх комунікацій.

Виділяють два підходи до ведення ділових переговорів: конфронтаційний і партнерський. Конфронтаційний підхід до переговорів – це протистояння сторін, своєрідне поле битви, коли кожна зі сторін впевнена, що метою переговорів є перемога, а відмова від повної перемоги означає поразку. Партнерський підхід реалізується на основі спільного з партнером аналізу проблем і пошуку взаємоприйнятної рішення, за якого виграють обидва учасники.

Мета переговорів може полягати в налагодженні зв'язків, прийнятті рішень, укладенні різних договорів, координації спільних умов, погодженні заходів. Стратегічна мета переговорів – знайти взаємоприйнятне рішення, уникаючи крайньої форми вияву конфлікту.

Ефективність ведення переговорів визначена двома критеріями:

- переговори мають призвести до розумної угоди (максимально відповідає інтересам кожної зі сторін), якщо таке можливе в принципі;
- переговори мають покращити або хоча б не зіпсувати відносини між сторонами.

Цілі учасників переговорів можуть не збігатися або навіть бути протилежними, тому важливо правильно їх сформулювати. Для цього

необхідно чітко знати і про себе, і про партнера (опонента) таке: інтереси; становище організації, галузі на ринку товарів, послуг; наявність зобов'язань; наявність ділових партнерів, союзників; належність організації до політико-економічної групи.

Переговори відбуваються у три стадії:

1) аналіз – необхідно зібрати інформацію та обміркувати її; розібратися в проблемі; визначити інтереси своєї та іншої сторін;

2) планування – обміркувати всі можливі варіанти вирішення проблеми, спрогнозувати можливий алгоритм поведінки іншої сторони та свою реакцію;

3) дискусія – використання чотирьох принципів ведення переговорів: розмежування, інтереси, варіанти, критерії.

Після проведення переговорів необхідно проаналізувати результати і, підбиваючи підсумки, з'ясувати, які дії сприяли успіху, які труднощі виникали, що було враховано при підготовці до переговорів, чому не вдалося діагностувати особливості партнера, які висновки можна зробити.

Управління неформальними комунікаціями

Неформальна комунікація виникає в організації спонтанно, не контролювана керівниками і багато в чому породжена індивідуальними інтересами. На відміну від формальної, для неформальної комунікації характерні відносно висока швидкість поширення інформації та відносно високий ризик її спотворення.

Неформальні комунікації в організації можуть охоплювати цілий набір зв'язків – від побутових до тих, що стосуються виробничих процесів, кадрових перестановок тощо. Часто ці відносини називають «чутками», що мають, як правило, неточний характер.

Усі комунікації поєднує одна загальна ознака – індивідуальний характер безпосереднього контакту партнерів з організаційної взаємодії. Взаємодії у професійній діяльності здійснюються каналами формальних і

неформальних комунікацій. Формальні канали задає структура управління організацією, а неформальні комунікації реалізуються, крім формальних комунікаційних каналів, через неформальні зв'язки: відносно об'єкта управління до суб'єкта – між фірмою та зовнішнім середовищем, між підрозділами всередині фірми по вертикалі та горизонталі, між керівником і виконавцями.

Як керівник може використовувати формальні та неформальні комунікації в практиці управлінської діяльності?

Неформальні комунікації встановлюються між адресантом і адресатом безпосередньо шляхом особистих контактів, зустрічей, бесід, а формальні – через спеціально створені суспільством організації та установи: систему друкованих видань, інформаційні служби тощо. Уся документована інформація рухається формальними каналами комунікацій.

Неформальні комунікації загалом пов'язані з ієрархією організації, вони пов'язують людей, об'єднаних у рамках однієї неформальної групи. Вони виникають у будь-якій організації, але зазвичай не мають відношення до її безпосередніх потреб. Неформальні комунікації в основному функціонують як канал поширення чуток. Неформальні комунікації можуть бути важливим джерелом інформації для керівника. Оскільки для них характерно швидке поширення інформації, ніж у формальних комунікаціях, вони нерідко можуть бути джерелом інформації, важливої з точки зору швидкого ухвалення рішень.

Чутки як вид неформальних комунікацій є невід'ємною частиною будь-якої компанії. Чутки взагалі постійно супроводжують людство, оскільки дефіцит інформації неминуче повторюється. Саме чутки заповнюють потреби людини в інформації, що базується на потребі у структуруванні світу.

Чутки – це «циркулююча форма комунікації, за допомогою якої люди, перебуваючи в невизначеній ситуації, об'єднуються, створюючи розумну її

інтерпретацію, спільно використовуючи при цьому свої інтелектуальні можливості».

Чутки – це «специфічний вид міжособистісної комунікації, у процесі якої сюжет, який до певної міри відображує деякі реальні або вигадані події, стає надбанням великої аудиторії».

Чутки – це щире спотворення інформації, коли людина, щось почувши, якимось по-своєму зрозуміла та передала далі, не бажаючи нікого вводити в оману.

На відміну від чуток, споріднене поняття «плітки» означає свідоме та злісне вигадкування і перебріхування фактів. Як правило, під будь-якими чутками є якась основа, плітки ж можуть виникати відносно подій, яких і близько не було. Характеристика такого явища, як чутки, була б неповною без розгляду основних причин їх виникнення, поширення та сприйняття.

Виникненню чуток сприяє ряд соціально-психологічних обставин:

1. Чутки виникають в умовах бажаної, значущої інформації при незадоволеному інтересі.

2. Джерелом виникнення чуток часто є співробітники з підвищеним рівнем тривожності або люди, які задовольняють особисті потреби, наприклад демонструють свою перевагу у володінні інформації.

3. Якщо людина не відчувається в безпеці, вона відчуває тривогу, страх. Емоційна напруга сама по собі є фактором виникнення чуток, за допомогою яких люди контролюють загрозливі умови реальності. Коли люди поділяють тривожні побоювання один одного, відбувається емоційна розрядка.

4. Дефіцит або слабка офіційна інформація про будь-яку ситуацію, довге мовчання керівництва, інформаційний вакуум часто сприяють виникненню чуток.

5. Поява чуток провокує несприятливу, тривожну обстановку в колективі, наявність серйозних організаційних проблем.

6. Іноді породження чуток є наслідком витоку інформації з так званих достовірних джерел.

7. Конфліктуючі сторони також часто поширюють чутки, точніше «компромат».

8. Тривала затримка у прийнятті рішень з боку керівництва з важливого питання, про яке мають уявлення працівники, також породжує домисли у вигляді чуток.

Є також соціально-психологічні обставини, що спонукають людей поширювати чутки:

1. Механізм самоствердження: передаючи іншому відомості («ексклюзивну» інформацію), що становлять зміст чуток, людина піднімається і у власній думці, і в думках інших як людина більш обізнана, наближена до рівня людей, які мають подібні відомості.

2. Потреба влади. Інформаційна влада з успіхом може бути реалізована в поведінці людей, які з одними діляться інформацією, а з іншими ні. Саме тому досить часто найбільш затятими розповсюджувачами чуток є люди, формальна діяльність яких відіграє в організації не головну роль, але які хочуть показати свою значущість і вплив.

3. Почуття солідарності: прагнення допомогти колегам, попередити їх і дати можливість самим або спільно підготуватися до настання неприємної події.

4. Заохочування інших до підтримки себе та своєї позиції, підштовхування до групових дій, які розповсюджувач чуток не наважується зробити самотійно.

5. Потреба належності до суспільства: коли людина поширює чутки, нею рухає відчуття своєї причетності до групи.

6. Чутки – це також дуже поширений спосіб релаксації та розваг, своєрідне хобі.

Соціально-психологічними обставинами, що спонукають людей сприймати чутки, є:

1) насамперед згадані раніше загальні обставини неблагополуччя і тривожності;

2) прагнення людини оберігати себе від неприємностей, по можливості передбачити їх, підготуватися та зменшити шкоду, якщо уникнути цього неможливо;

3) механізм психічного зараження, ідентифікації з групою. Людина довіряє всьому, що роблять інші, прагне рятуватися разом із усіма. До того ж зміст чуток схвалює більшість («Усі говорять...»). Думка, поділена більшістю, більшість людей розглядають як правильну, ту, яка заслуговує на увагу;

4) дуже важливою особливістю сприйняття чуток є легка навіюваність частини людей, некритичність сприйняття інформації.

На сьогодні існує кілька класифікацій чуток. Розглянути все неможливо, тому позначимо дві основні класифікації – за походженням та емоційною характеристикою.

Чутки за походженням [29] (рис. 3.1)

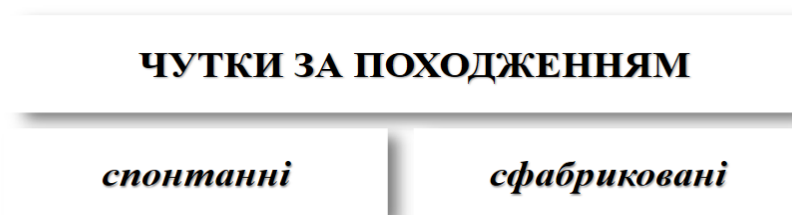


Рис. 3.1. Класифікація чуток за походженням

Спонтанні чутки не створені спеціально, не мають певної мети, вони є продуктом ситуації та її інтерпретації. Сфабриковані чутки створені спеціально, мають певну мету. У їхній основі лежить створення штучного

інтересу. Це може бути спеціальний «витік інформації» від керівництва, наприклад з метою перевірити реакцію людей на запропоновані нововведення в управлінні організацією або створити в колективі новий емоційний настрій, сюди можна віднести спеціальні чутки-наклепи на співробітників.

За експресивною характеристикою, що становить тип емоційних станів, відображених сюжетом чутки і типом домінуючої емоційної реакції, розрізняють три типи чуток, характер яких досить чітко можна простежити в їхніх назвах: чутки-бажання, чутки-залякування та агресивні чутки.

Чутки-бажання найчастіше є спробою видати бажане за дійсне, причому за умов, коли реальність протирічить тому, що людям необхідно.

Як приклади можна навести чутки про наближення дня зарплати та її підвищення, позитивні зміни в діяльності компанії з приходом нового керівництва або залученням нових інвестицій тощо. Такий вид чуток не є малозначним і невинним феноменом, оскільки стимульовані ним очікування закономірно змінюються фрустрацією, яка у свою чергу здатна породжувати або агресію, або апатію, що порушують нормальне функціонування колективу.

Чутки-залякування зазвичай є боязким передбаченням яких-небудь неприємних обставин. У їхній основі лежить страх. Подібні чутки часто виникають у періоди соціальної напруги або організаційного конфлікту. Наприклад, чутки про руйнування, продаж компанії, зміну керівництва, «масові чищення» та ін.

Цей вид чуток також не є нешкідливим, оскільки провокує співробітників обговорювати передбачувані наслідки подій, готуватися до несприятливих змін тощо.

Ці дії відбуваються за рахунок основної діяльності, при цьому знижуючи її ефективність.

Агресивні чутки зазвичай ґрунтуються на забобонах і виражають різке негативне ставлення деякої групи людей до об'єкта, що фігурує в сюжеті чуток. Наприклад, «чутки про жадібного керівника», соціальний, матеріальний статус, сексуальну орієнтацію, що розпускають один про одного два конфліктуючих між собою працівники чи підрозділи. В основі таких чуток лежить ворожість, зневага. Розвиток агресивних чуток зазвичай сприяє підвищенню напруги та конфліктності.

Чутки виконують низку як позитивних, так і негативних функцій. Позитивним моментом чуток є задоволення комплексу потреб людини в безпеці, спілкуванні, визнанні, що іноді пожвавлює, піднімає настрій.

Однак частіше чутки мають негативні наслідки: вони заплутані, збивають з пантелику, спотворюють реальність, провокують панічні настрої, тривогу, апатію. Іноді чутки сприяють плинності кадрів, втраті контролю над офіційними потоками, що йдуть із компанії зовні, і т. д. Як відомо, репутація – це стійкі чутки.

Враховуючи, що чутки відіграють в організації негативну роль, було розроблено **принципи профілактики їх виникнення** (рис. 3.2):

ПРИНЦИПИ ПРОФІЛАКТИКИ ВИНИКНЕННЯ ЧУТОК

оперативне реагування

вичерпне інформування

зворотній зв'язок

однозначне трактування інформації

Рис. 3.2. Принципи профілактики виникнення чуток

1. Оперативне реагування – надання достовірної інформації з боку офіційних джерел.

2. Вичерпне інформування – систематичне надання інформації з питання, що цікавить персонал.

3. Зворотний зв'язок – відстеження думки співробітників про заплановані зміни або зміни, які відбулися, що дає змогу організації корегувати свою політику.

«Гаряча лінія», «скринька для питань», «внутрішній інтернет-форум» мають особливу цінність, оскільки дають змогу не тільки пасивно збирати інформацію, а й формувати виділені установки в колективі.

4. Однозначне трактування інформації - зрозуміла мова повідомлень, його простота і однозначність.

У разі стійкої циркуляції чуток у компанії рекомендовано використовувати методи протидії їх поширенню – провести низку заходів щодо його спростування. Однак слід пам'ятати про «ефект бумеранга», який полягає в тому, що спроби боротьби з чутками часто призводять до ще більшого їх поширення. Іноді є помилки в самому спілкуванні-спростуванні чуток, коли інформація може бути витлумачена як доказ достовірності чуток.

Тому перш ніж вибрати стратегію, потрібно визначити кількість працівників, які вже знають про чуток; оцінити ступінь довіри до джерела спростування; проаналізувати конкретні причини, мотиви та гіпотетичні джерела поширення чуток.

Методи протидії чуткам

Підтвердження чуток. Іноді для запобігання подальшого «нашарування» сюжету краще підтвердити чуток. Часом чесне визнання підвищує довіру до джерела та допомагає контролювати подальший перебіг подій. Підтвердити чуток може представник керівництва компанії, який має довіру серед колективу. Підтвердження чуток можливе за допомогою збору

та інформування керівників для подальшого розповсюдження інформації всередині відділів.

Спростування чуток. Офіційне спростування чуток доречно лише за умови, що це джерело поважне та має довіру в аудиторії. Тоді потрібно прямо вказати на зміст чуток, його причину та викласти альтернативну версію подій. Спростувати чутки можна в умовах загальних зборів із авторитетним представником компанії, у рідкісних випадках доцільно використовувати PR-технології.

Іронія, гумор. Іноді допомагає висміювання «безглуздої» інформації в процесі яскравого і багатого на різні метафори виступу представника керівництва компанії або авторитетної особи.

Контрчутки. Якщо нема впевненості в авторитетності офіційного джерела, доречно розповсюдити інформацію, протилежного за змістом сюжету чуток. Робити це необхідно через різні обставини, але без згадки про самі чутки та їхній сюжет. За такого методу необхідна особлива увага до кожної деталі, оскільки найменший прорахунок може призвести до «ефекту бумеранга» і довіра до чуток посилиться.

Доведення до абсурду. Цей прийом передбачає розповсюдження інформації не протилежного змісту, а, навпаки, такого, що підсилює тенденцію, що лежить в основі первинних чуток. Щасливі перспективи або драматизм ситуації доводять до таких масштабів, що сприймають як нереальні. Головне, щоб співробітники зрозуміли, що мають справу з «безглуздими» чутками.

Дискредитація автора. Про можливого автора сюжету (джерела) чуток поширюють компрометуючу інформацію. Якщо дискредитувати автора неможливо, варто спробувати знизити довіру до чуток шляхом оповіщення аудиторії про існування якогось ворога, що розповсюджує чутки з метою задавання якоїсь шкоди.

Призначення відповідальної особи або створення «ланцюга» чуток. Офіційно призначають особу, у якої можна перевірити чутки, або створюють ланцюг чуток, що дещо складніше. Часто цю роль відводять менеджерам із персоналу, представнику профспілки або фахівцю зі зв'язків із суспільством.

Усунення причин. Найбільш ефективним засобом боротьби проти чуток є усунення причин, що їх викликають.

Публічне викриття «пліткаря». Вкрай негуманний, проте ефективний метод. Засудження пліткаря позбавляє бажання розпускати чутки в тих, у кого воно могло виникнути. Щоправда, іноді «викритий» співробітник не кається, а його маніпуляції стають витонченішими. Тут дуже важливо знайти реального розповсюджувача пліток, а не «цапа-відбувайла».

Чутки можна використовувати як спосіб діагностики психологічного клімату всередині організації, оскільки:

- чутки відображують найбільш болючі питання і проблеми, що хвилюють членів організації, а також ставлення персоналу до тих чи інших змін;
- чутки відображують цінності та норми, що існують у колективі;
- чутки є індикатором соціально-психологічного клімату колективу, показником емоційного стану співробітників, їхніх побоювань, очікувань;
- дають змогу керівництву компанії поглянути на ту чи іншу проблему з погляду рядових співробітників, що завжди корисно. Для цього зміст чуток необхідно аналізувати.

Краще переоцінити роль чуток, ніж недооцінити їх, оскільки циркулюючі чутки в організації впливають на внутрішні відносини (незадовільний соціально-психологічний клімат у колективі, зниження робочого настрою і т. д.), а також мають зовнішні наслідки (недоброзичливі відгуки у пресі, чутки про «підмочену репутацію» компанії).

Управління персоналом через неформальні комунікації [28]

Внутрішню систему комунікацій в організації часто використовують для управління персоналом. Для нормального функціонування організації необхідні як формальні, так і неформальні канали зв'язку. Між ними має зберігатися баланс. За домінування формальних комунікацій процес передавання та поширення інформації бюрократизується. У той же час, якщо використовують виключно неформальні канали, це є свідченням нестачі інформації в організації та неефективності роботи її системи комунікації.

Добре налагоджена система комунікації в організації дасть змогу полегшити процес управління персоналом. Тому використання як формальних, так і неформальних каналів комунікації зробить процес управління персоналом максимально ефективним.

Управління персоналом через неформальні комунікації має ряд переваг, проте його не дуже часто використовують в Україні.

Через неформальні канали інформація поширюється швидше, ніж через формальні, завдяки більшій гнучкості формальних. Система так званого «зіпсованого телефону», «виноградної лози», «сарафанного радіо», «циганської пошти» тощо здатна поширювати інформацію практично миттєво. Особливо це стало реально в процесі розвитку сучасних комп'ютерних технологій і можливостей миттєвого передавання інформації по каналах Інтернету. Тим паче, що більшість сучасних робочих місць забезпечені спеціальними програмами передавання інформації. Неформальні комунікації досить часто використовують керівники, щоб з'ясувати реакцію співробітників на ті чи інші передбачувані зміни. Управління персоналом через неформальні канали комунікації забезпечить швидке отримання та розповсюдження інформації.

Неформальні канали охоплюють значно більший обсяг аудиторії, ніж формальні. Неформальні канали здатні передавати і отримувати інформацію

як по горизонталі, так і вертикалі. Менеджер із персоналу чи консультант отримує відомості, бачить реакцію на надану інформацію (зворотний зв'язок) практично від усіх ступенів у структурі компанії.

Довіра до інформації, що надійшла неформальними каналами, більша. Цей ефект посилюється, якщо спочатку інформація пішла від «неформального лідера» – людини, якій довіряє більшість. Наявність неформальних каналів задовольняє потребу працівників у соціальних контактах, тому вони охочіше одержують і передають інформацію в такий спосіб.

Велика кількість інформації, необхідної та важливої при прийнятті рішень, пов'язаних з управлінням персоналом, не доходить офіційними каналами. Дізнатися про реакцію співробітників, наприклад, на те чи інше призначення на посаду важко офіційно, але можна отримати цю інформацію через неформальні комунікації. При цьому така інформація важлива для подальшого нормального функціонування компанії. Неможливо вводити інновації, здійснювати реформування без отримання постійного зворотного зв'язку та аналізу того, як ці зміни позначаються на звичайному працівнику. Ігнорування подібної інформації може спричинити серйозні проблеми в управлінні та функціонуванні організації.

Спосіб комунікації через неформальні контакти або міжособистісне спілкування є одним із найдавніших, які існували ще за часів примітивного суспільства. Тому ефективність використання такого способу передавання та отримання інформації перевірена часом.

3.3. Комплексні напрями діяльності PR

У наш час у будь-якій організації, навіть найменшій, використовують як мінімум два комплексні напрями PR (рис. 3.3) – **усні та друковані** комунікації [28]. Кожна конкретна компанія може використовувати свій

набір засобів внутрішньоорганізаційних комунікацій, який оптимальний для неї та залежить від сфери діяльності, типу персоналу, розташування робочих місць.

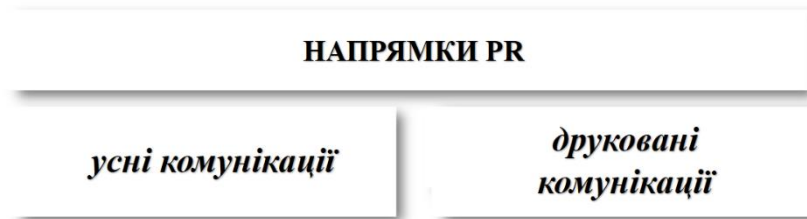


Рис. 3.3. Комплексні напрями PR

До друкованих засобів організаційних комунікацій належать періодичні видання новин (листки новин, газети і журнали), управлінські публікації, брошури, методичні інструкції, книги, листи, вкладки та додатки, репринти промов і виступів, дошки оголошень. Корпоративні видання новин можуть бути платними – для підтримки видавничих витрат. Вважають, що видання сприймають співробітники як щось цінніше, якщо воно має грошову вартість.

Цілі внутрішньоорганізаційних публікацій:

- офіційне оголошення позицій організації з ряду питань;
- повідомлення інформації, значущої для досягнення організаційних цілей;
- донесення повідомлень до специфічних цільових груп громадськості;
- передавання організацією власних повідомлень своїми словами, без інтерпретації чи змін сторонніми учасниками.

Внутрішні публікації організації є повністю контрольованим засобом комунікації організації.

Редакційна політика та спрямованість видань новин можуть бути різними. Видання можуть обслуговувати вузькі інтереси спонсорів або бути призначені для висвітлення питань, важливих для персоналу. Найчастіше публікації комбінують редакційний зміст, що відстоює точку зору спонсора, і відображення інтересів цільових груп громадськості. Очевидно, якщо видання не зачіпає інтереси громадськості, у нього не буде аудиторії читачів за межами вузького кола топменеджменту.

Видання організаційної газети потребує підтримки топменеджменту і його співпраці з редакційною командою. Листок є важливим засобом для пояснення менеджментом філософії та політики компанії. Топменеджмент має надавати редакції частину матеріалів і брати участь у формуванні та визначенні цілей видання, його завдань і редакційної політики, санкціонувати бюджет.

Важливо, щоб листок новин також забезпечував двосторонню комунікацію, висловлюючи не тільки позиції менеджменту, а й думки інших співробітників. Двосторонні комунікації припускають довіру.

Внутрішні газети, або листки новин, – один із найпоширеніших засобів комунікацій. Завдяки настільним видавничим системам його відносно просто і швидко виготовити. Розроблення структури та змісту листка новин – важливий етап підготовки. Історії мають фокусуватися на організаційних стратегіях і управлінських цілях. Необхідно висвітлювати організаційні події та зміни – реструктуризацію, нові призначення, поглинання – і показувати їхні причини. Листок може виходити з періодичністю від одного до восьми разів на місяць. Корпоративну газету або хоча б стисле викладення можна розміщувати на корпоративному інтернет-сайті.

Відносно та менш поширеним засобом для українських організацій є щорічні звіти для співробітників, добре відомі в практиці іноземних компаній. Такі звіти можна друкувати паралельно зі щорічними звітами для

акціонерів або поширювати як єдині річні звіти. Щорічний, або річний, звіт містить інформаційну функцію, відображуючи діяльність і значні події компанії протягом року. При цьому він повинен мати і мотиваційну функцію, звертаючись до почуття корпоративної причетності, гордості та патріотизму персоналу. Річний звіт – це засіб визнання досягнень співробітників, на який вони чекають.

Книги, брошури та методичні інструкції відіграють забезпечувальну роль в інформуванні персоналу, доповнюючи інформацію з новин про поточні події докладним і системним описом деталей важливих для компанії питань.

Ці засоби комунікацій виконують такі функції:

1. Вступна. Книги, брошури та інструкції інформують нових працівників, стажистів, відвідувачів про стан справ, допомагають їм зрозуміти процеси, які відбуваються в компанії.

2. Інформаційно-довідкова. Корпоративні публікації можуть детально пояснювати корпоративну політику з конкретного питання. Це може бути історія розвитку компанії, програма підвищення кваліфікації, правила техніки безпеки, організаційна політика та процеси професійного зростання.

3. Інституційна. Корпоративні видання декларують і тим самим формально визначають культурні цінності, основні принципи, норми та правила поведінки в компанії, яких повинні дотримуватися її співробітники. Тим самим забезпечена інформаційна підтримка та реалізація стратегічних змін в організації, програм підвищення якості продукції, реалізації нових технологій.

Книги допомагають зберігати традиції, знайомити гостей з організацією, їх можна використовувати як сувеніри та символи значущості компанії.

Брошури, що видають у компанії, мають, як правило, методичний характер. Вони можуть містити опис продуктів, технології, інструкції для

персоналу. Брошури можна розсилати адресно, видавати в профільних підрозділах на запит, розкладати в коридорах на стійках та інших загально-доступних місцях, розміщувати на сайті в електронному форматі.

В організаціях, де діє внутрішня пошта, значним засобом комунікацій є листи. Після виникнення текстових редакторів і всесвітнього поширення комп'ютерної обробки текстів мистецтво листування дуже поширилося. Кілька років тому змінилися правила ділового листування, пов'язані з переходом на набір текстів на комп'ютер. Листи дають провідним керівникам можливість спілкуватися зі співробітниками та їхніми сім'ями в розмовній, персональній манері спілкування. До переваг листів можна віднести прямий та індивідуальний підходи, барвисте оформлення. Листи підтримують усні комунікації, забезпечуючи акуратність, наочність і точність інформації.

У вкладках і додатках міститься інформація, доповнюючи листи і періодичні видання. Вкладиші можна розкладати в конверти з іншими матеріалами та використовувати для звернення до співробітників із пропозицією взяти участь у будь-якій події. Для доведення до персоналу позиції компанії з важливих питань використовують репринти публікацій інших видань.

Також дуже поширені в організаціях дошки оголошень. Однак менеджмент не завжди пам'ятає, що їх можна використовувати не тільки для інформування в надзвичайних ситуаціях, але й поліпшення продуктивності праці, скорочення втрат та інцидентів. Візуально експресивні, графічно вражаючі дошки можуть бути центрами поточних новин. Дошки оголошень дають змогу розміщувати короткі повідомлення в людних місцях, сприймати систематизовану інформацію, створену шляхом публікування коротких повідомлень. Їх застосування є дієвим засобом для припинення чуток. Наявність свіжої інформації – один із основних способів стимуляції ознайомлення з вмістом дошок оголошень.

Найчастіше використовують форму внутрішньої періодичної публікації – інформаційний бюлетень. Через недорогий і спрощений технологічний процес створення їх випускають дуже оперативно, вони доступні всім. Багато організацій використовують їх регулярно, а також у випадках, коли необхідно швидко донести до колективу відомості з окремих питань.

Раніше в українських компаніях використовували стінгазети. Нині популярність їх у зв'язку з розвитком електронних засобів комунікації значно послабшала. Однак для України цей вид передавання інформації персоналу досі залишається одним із основних.

Особисті форми внутрішніх комунікацій

З розвитком технологій електронні комунікації витісняють не тільки друковані, а й особисті форми внутрішньоорганізаційних комунікацій. Тим не менш особисті зустрічі топменеджменту з персоналом зберігають свою актуальність.

Перевагою особистої зустрічі топменеджера зі співробітниками є можливість для співробітників поставити запитання і висловити свою думку. Менеджмент не має розглядати комунікації з персоналом як монополізоване ним політичне мовлення.

Візити топменеджерів до підрозділів допомагають подолати персоналу відчуття дистанції від своїх лідерів. Особливо важливо це для територіально поділених компаній. Такі візити можуть бути присвячені урочистим датам, відкриттю підрозділів, нагородженню. Лідери компаній можуть брати участь у зустрічах штату в штаб-квартирі, локальних офісах або на національних конференціях.

Конференції, що проводять один-два рази на рік, збирають людей, які рідко зустрічаються. Тут можна проводити навчання персоналу у зв'язку з освоєнням нового продукту, демонструвати і тестувати новий продукт разом із конкуруючим продуктом. Недоліком конференцій як засобу

комунікацій є відрив фахівців від поточних справ і висока вартість проведення заходу.

Завданням підрозділу PR є створення можливостей для безпосередніх комунікацій менеджменту зі співробітниками, часто в неформальній обстановці. При цьому забезпечено «перемішування» менеджменту і штату в різних формах зустрічей – від сесії скарг до зборів маркетингового планування.

Також поширені в організаціях зустрічі «перестрибування рівнів» – менеджерів вищого рівня з підлеглими нижчого рівня на кілька ступенів в організаційній ієрархії. Ці зустрічі характерні для американського егалітарного стилю управління. Вони персоніфікують керівництво для персоналу, а керівництво дізнається, чим живуть їхні співробітники, від них самих у невимушеній розмові.

Збори та брифінги в організації можна проводити за різними приводами та з різною регулярністю. Вони мають бути чітко сплановані та організовані, хоча б час від часу мати приємний аспект – приємні новини, невелике частування.

Участь персоналу організації та її представників у зборах і комітетах забезпечує інформування співробітників і представлення їхніх інтересів в органах впливу на те, що відбувається.

Для розвитку внутрішньоорганізаційних комунікацій корисні візити представників однієї частини компанії до іншої. Так, наприклад, співробітники служби продажу можуть відвідувати виробничі підрозділи, співробітники інжинірингових служб, службу продажу та навпаки.

Зміцненню відносин між співробітниками сприяють свята-вечірки, ювілейні банкети, виїзні екскурсії та спортивні змагання за участю членів сімей і друзів співробітників.

Існують також особливі засоби комунікацій, що займають дуже важливе місце в системі всіх внутрішніх засобів комунікацій: міфи, легенди,

притчі та чутки. Це неформальна інформація, поширювана в організації, переважно особистими каналами.

Корпоративні міфи, легенди, притчі – це історії про компанію, її героїв, лідерів і продукцію, що передають в основному за допомогою усних комунікацій. Для того щоб існувати, міфу, як і чуткам, не обов'язково бути фактологічно незаперечним. Головне, щоб міф задовольняв комунікативну чи інформаційну потребу.

Міфи можуть формуватися як результат «народної творчості» в компанії, а також створюватися цілеспрямовано в рамках комунікативної політики підприємства. PR-фахівці можуть виступати корпоративними міфотворцями, створюючи корпоративні міфи і легенди, а потім підтримувати їх. Для цього реальну історію дещо спрощують, абстрагують від несуттєвих деталей, інтерпретують, трохи прикрашають і запускають у канали корпоративних комунікацій. Це може бути історія топменеджера, який «зробив себе сам», історія компанії, яка розпочалася «в гаражі», тощо.

Корпоративні міфи можна підтримувати рубрикою корпоративного сайту, корпоративною пресою, де їх періодично відтворюють, щоб їх не забували. Притчі, що відображують корпоративні цінності, можна включати в доповіді та виступи топменеджерів на зборах співробітників, в інтерв'ю керівників преси.

Мовні внутрішні засоби комунікації

Радіо і телебачення – мовні засоби внутрішньоорганізаційних комунікацій. Робота з радіо і телебаченням особливо актуальна для організацій, чия діяльність зачіпає інтереси великої кількості територіально розосереджених співробітників. До організацій такого роду належать великі, а також мультинаціональні чи глобальні компанії, органи влади, політичні партії.

Великі компанії та ряд організацій мають власні теле- та радіокомпанії, власні студії відео- та звукозапису, виробництва

відеофільмів. Використання відеокамер, диктофонів, комп'ютерів та інших сучасних засобів запису і відтворення аудіовізуальної інформації дає змогу готувати матеріали для радіо- і телетрансляції спеціалістам PR, які не мають спеціальної журналістської освіти. Знання особливостей теле- та радіоповідомлень дає можливість спеціалістам PR ефективно працювати з професійними журналістами, кореспондентами, а також виконувати їхні функції при підготовці матеріалів для трансляції по каналах внутрішньоорганізаційних теле- і радіокомунікацій.

Вибір жанру останніх є не менш важливим завданням спеціаліста PR, ніж вибір студії, години і дати надсилання повідомлення. Для PR використовують переважно публіцистичні жанри – інформаційна, аналітична та художня публіцистика.

Незважаючи на певні відмінності, радіо і телебачення як канали комунікації мають деякі загальні характеристики:

- передавання повідомлень, що миттєво приймають на робочому місці глядачі та слухачі;
- залежність комунікації від наявності приймальних пристроїв, встановлених у підрозділах організації;
- організація роботи за часовим принципом, планування програм за годинами та хвилинами;
- ідентичність технічного аспекту радіо- і телепередачі.

Найбільш поширеною формою внутрішніх телекомунікацій є відеоньюс-реліз, відеоаналог пресрелізу.

Відеоньюсреліз – це відеоновина, тривалість показу якої становить 30-120 секунд. Відеоньюсреліз записують на відеоплівку, а також він може бути поданий у цифровому, електронному форматі. Створення відеорелізу рекомендовано для компаній, які мають цікаву візуальну новину. Найкращі відеоньюсрелізи містять сенсаційні новини.

Компанія може вважати за доцільне зробити відеоньюсреліз у разі, якщо:

1) вона залучена до серйозних подій – прорив у медицині, науці або будь-якій іншій суспільно значущій галузі національної чи світової економіки;

2) відео допомагає відділу новин створити найкращу історію;

3) історія може бути розказана менш як за дві хвилини.

Радіо і телебачення є засобами організації зустрічей, аудіо- і відеоконференцій, лекцій і навчальних занять. Закриті або внутрішні телемережі використовують на конференціях і виставках компанії. За їхньою допомогою можна показати присутнім в одному місці людям репортаж про події в іншому місці. Також їх використовують для інформування, переконання та мотивації поведінки. Повідомлення, що миттєво передають за допомогою відеоконференції, призначене для персоналу компанії, інвесторів, споживачів.

Підготовка відеоконференції передбачає аналіз ряду питань. Насамперед необхідно визначити місце передавання – це може бути студія телемовлення. Однак віддалене місце поза студією посилюватиме почуття справжності того, що відбувається. Важливо враховувати візуальні засоби. У живому телепоказі необхідно забезпечити візуальний ефект. Демонстрація реальних об'єктів – автомобілів, обладнання, графіка роблять передачу цікавішою. Також обов'язковим елементом має стати інтерактивність. Двосторонній зв'язок створює ефект безпосередності та спонтанності, залучає аудиторію в дискусію і підвищує дієвість відеоконференції.

Головне призначення телеконференцій – об'єднати одночасно людей з різних місць. Техніку телеконференцій, відеоконференцій або супутникових мостів (телемостів) використовують мультинаціональні, глобальні компанії для проведення масштабних і престижних заходів.

Також одним із внутрішніх засобів телекомунікацій є фільм. Використання фільму в PR має кілька цілей:

1. Створення загального сприятливого враження про діяльність компанії – популяризація образу. Оптимальна тривалість такого фільму-презентації – 7-12 хвилин.
2. Ознайомлення громадськості з соціально значущими проблемами фірми та активізація діяльності цільових груп із вирішенням цих проблем.
3. Створення привабливого іміджу підприємства.
4. Залучення нових працівників.
5. Демонстрація функціонування устаткування.
6. Навчання професійним навичкам. Так, американська компанія швидкого харчування Kentucky Fried Chicken використала фільм, який навчає японських продавців компанії в Японії пакувати замовлення, подавати його покупцю через стійку тощо.
7. Інформування персоналу про життя всього підприємства. Особливо це актуально для глобальних компаній. Такі відеожурнали допомагають розосередженій масі співробітників зрозуміти корпоративні цілі, з одного боку, та особливості діяльності окремих підрозділів усієї компанії – з іншого.

Важливим засобом внутрішніх комунікацій є радіо. Багато великих компаній мають власні радіостанції. Радіо в системі внутрішніх комунікацій має свою неповторну специфіку, значущу для PR-активності:

- використання усного мовлення створює ефект прямого звернення до слухача; радіо – це засіб комунікацій «персона персоні»;
- значення звукових характеристик повідомлень. Людський голос має бути привабливим, оскільки слухачі не бачать того, хто говорить;
- радіо всюдиусе – люди можуть слухати радіо у фоновому режимі, виконуючи при цьому свої безпосередні обов'язки;

- радіо може охоплювати кілька етнічних груп, транслюючи повідомлення для кожної її мовою, що особливо актуально в міжнародних компаніях;

- тривалість життя радіоповідомлення, як і телеінформації, не перевищує тривалості її передавання.

Відомо, що спілкування може бути прямим і опосередкованим. Масова комунікація завжди має опосередкований характер. Це означає, що між відправником та одержувачем є дистанція – просторова та/або часова. На радіо, як і телебаченні, дистанція може бути лише просторовою – у разі прямого мовлення.

Інтерактивні внутрішні засоби комунікації

Інтернет – це глобальна комп'ютерна інформаційна мережа. Інтернет створює новий інформаційний простір, кіберпростір.

У більшості середніх і великих компаніях створено своє інтернет-представництво (інтернет-сайт, вебсайт) – це вузол, ділянка мережі, що представляє організацію та ідентифікована інтернет-адресою. Сайт – це засіб, завдяки якому будь-яка організація, компанія може генерувати інформацію про себе та поширювати її. Кожен сайт має характеристики, значущі з позиції PR, – це структура, зміст інформації та форма її подання, а також методи роботи з аудиторією.

Структура інформації на сайті визначена складом розділу. Інтереси PR на сайті мають надавати загальну характеристику та історію організації, поточні новини, інформацію про продукти та послуги, відповіді на питання, а також список осіб, відповідальних за контакти з зовнішнім світом.

Інформацію на сайті слід постійно оновлювати, інакше відвідувачі втрачають до нього інтерес. Новини необхідно регулярно публікувати, а стару інформацію своєчасно корегувати, щоб уникнути втрати актуальності.

Інтерактивний режим роботи із громадськістю має такі переваги: можливість покращити корпоративний імідж; виявлення та аналіз

суспільної думки; ідентифікація напрямів розвитку організації, відповідних потреб.

В епоху електронних комунікацій листи чи повідомлення також розсилають електронною поштою, що є одним із сучасних інтерактивних внутрішніх засобів комунікації. Електронне розсилання дає можливість швидко та одночасно інформувати багато працівників. Ця оперативність можлива там, де забезпеченість комп'ютерами персоналу досить висока, і в кожного співробітника є своя електронна поштова скринька.

У багатьох організаціях разом зі звичайними працюють електронні дошки оголошень. У великих, територіально розподілених компаніях на таких дошках розміщують інформацію про корпоративні вакансії, що дає змогу компанії оптимізувати кадрові рішення, а персоналу – свій професійний розвиток.

3.4. Комунікаційний етикет

Комунікаційний етикет реалізований у процесі ділового спілкування. Спілкування складається з деяких обов'язкових процесів і процедур. Насамперед йдеться про певні комунікаційні процедури (рис. 3.4).

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

Слід зазначити, що підтримка контактів у вузьких межах одного виду відносин – велике комунікаційне мистецтво. У житті переважають ситуації, коли відносини девальвуються, стаючи необов'язковими, втрачають потенціал розвитку або, навпаки, трансформуються в більш обов'язкові та зрілі зв'язки, набуваючи характеру взаємозалежності.

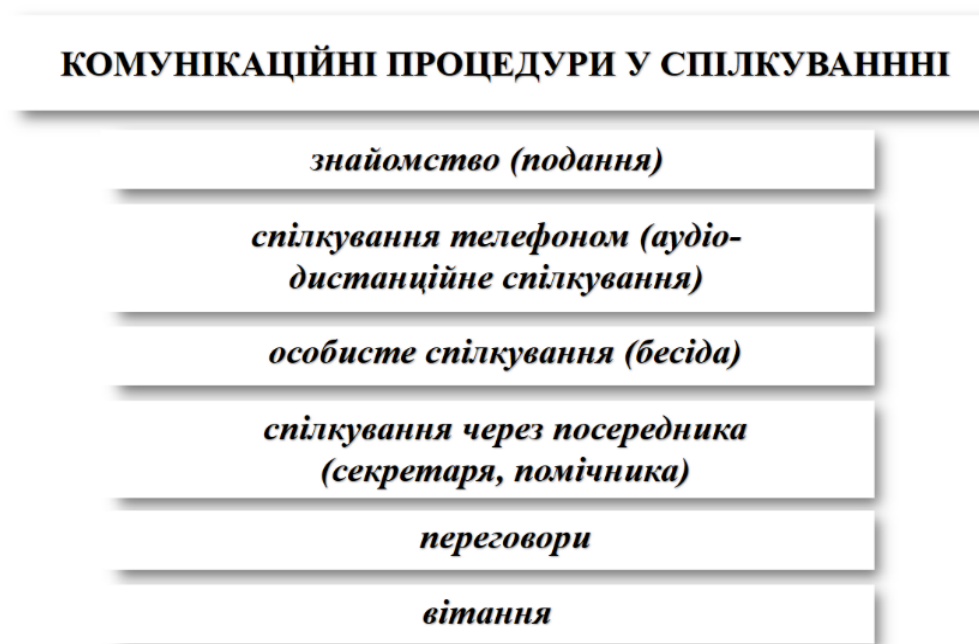


Рис. 3.4. Комунікаційні процедури у спілкуванні

При знайомстві відбувається:

- обмін інформацією особистого характеру (вербальною і невербальною) між контрагентами;
- обмін інформацією формального характеру, призначеною для суб'єктів відносин;
- емоційно-психологічне оцінювання партнера.

Для кожного комунікаційного партнера важливо справити заплановане або адекватне враження на контрагента. Якщо йдеться про першу зустріч двох суб'єктів, які вирішили налагодити між собою дружні стосунки, то вони прагнуть провести процес знайомства, демонструючи

доброзичливі почуття і толерантність, зазвичай добре контролюючи свою поведінку. Надалі така атмосфера швидше за все не буде збережена, але сприятливе враження від першого знайомства ще надовго залишиться в пам'яті.

Випадкове знайомство, що не має перспектив, може мати більш вільне, природне спілкування.

Мають значення ті символи, які супроводжують знайомство. Вручення букета квітів при першому побаченні чоловіка з жінкою – один із таких символічних жестів. Важливим символічним жестом, із якого починають знайомство, є самопрезентація (символ довіри та поваги) у формі обміну своїми візитними картками. Їх прикріплюють до листівок, залишають на офіційних прийомах і банкетах, конференціях, фестивалях, під час поїздок. У країнах Далекого Сходу «візитки» (як їх іноді спрощено називають) замінюють посвідчення особи. Візитка може бути засобом заочного контакту, використана як рекомендація, елемент престижу. У бізнесі візитна картка – незмінний атрибут ведення справ і ділового спілкування. Візитна картка – не тільки одна з важливих складових особистого іміджу її власника, але й авторитету фірми, яку він представляє. Багато організацій вводять жорсткі правила виготовлення візиток для персоналу.

Візитка має риси індивідуального стилю та смаку, корпоративної культури і суспільного становища. Картка, до речі, може бути використана всупереч волі її власника для небажаної рекомендації, шантажу, отримання інформації про власника та ін.

Розрізняють службові та особисті візитки, хоча службові картки для більшості людей одночасно також є особистими. Особисті візитні картки використовують або як свідчення персональних заслуг людини, або як показник певного соціального статусу. Їх вручають у неофіційних ситуаціях, коли підкреслення офіційного статусу недоречно: при світських

контактах, так званих раутах, у закритих клубах, при знайомстві чоловіків із жінками тощо.

Особисті картки можуть бути подружні – на них першим пишуть ім'я дружини, нижче – чоловіка, друкують лише домашні реквізити. Такі картки використовують для привітань, висловлювання співчуття, при врученні подарунків, їх залишають при спільних візитах і відвідуваннях. Необхідно пам'ятати, що вручати особисто візитну картку з одночасним усним вираженням подяки чи інших почуттів не прийнято. Виразити свої почуття доречно пізніше, коли знайомство відбулося.

Ще одним видом службових візитних карток є представницькі візитки – картки, які вручають при контактах із нагоди, вони не містять жодної інформації, крім особистого імені та назви організації. Така представницька картка покликана полегшити спілкування з її власником у період контакту, допомогти запам'ятати організацію чи факт зустрічі, але не означає автоматичної згоди власника розвивати відносини.

Точних правил виготовлення візиток нема. Зазвичай на тонкому картоні розміром 9x5 см надруковано реквізити володаря. Історично цей формат визначили розміри заготівлі бланка поштової листівки (міжнародного стандарту), з якого виготовляли три візитні картки. Під ці розміри розраховані стандартні гаманці, файли-візитниці або спеціальні кишені органайзерів. Класичний варіант службової візитної картки – картон білого кольору з матовою поверхнею, текстом чіткого шрифту чорного кольору та логотипом організації. Однак із розвитком технологічних можливостей усе частіше виготовляють картки на кольоровому картоні і зі зміною кольорових шрифтів. В офіційних колах (державна дипломатія, бізнес, інші статусні місця) не рекомендовано відходити від стандартів класики та ігнорувати вимоги особистої скромності. При замовленні візиток доцільно звернутися до досвідченого спеціаліста-дизайнера, переглянути

зразки карток співробітників організацій, близьких за характеристиками вашої фірми та вашої позиції в ній.

Існують деякі стандарти написання тексту. На аверсі візитної картки розміщено інформацію про власника: прізвище, ім'я, по батькові, місце роботи, посада, службовий телефон, факс, адреса електронної пошти.

Так, ім'я менеджерів друкують у центрі картки, а назву фірми – у кутку. На службовій картці рядового співробітника в центрі друкують назву фірми, а його ім'я – у кутку. При написанні посад бажано давати їхнє розшифрування, вказуючи сферу повноважень. Наприклад, не просто «проректор», а «проректор з наукової роботи», не «заступник голови правління», а «заступник з кола питань» тощо. Номери домашнього та мобільного телефонів на службових візитках зазвичай не розміщують, як і іншу інформацію конфіденційного характеру. На особистих візитках друкують монограму (герб) власника, ім'я, прізвище, область інтересу та почесний статусний атрибут. У тексті прийнято відображувати важливішу з займаних посад і найвищу статусну назву. В Україні іноді прийнято на обороті розміщувати ідентичний текст англійською мовою. Однак для випадків частого спілкування з іноземними партнерами краще виготовити окремі комплекти візитних карток українською та іноземною мовами. Такий жест – показник більшої поваги до партнерів-іноземців. Для закордонних відряджень рекомендовано мати також картки мовою країни перебування.

Вручення візитних карток також потребує дотримання певного ритуалу. Їх вручають лише особисто, в етикеті діє принцип першочерговості: першим передає картку той, чий ранг або статус нижче, ніж його більш солідний і відомий контрагент.

При симетричному спілкуванні – першим вручає молодший за віком або той, хто хоче продемонструвати повагу і готовий поступитися деякою тактичною децидею символічної переваги в ім'я стратегічного виграшу. При діловій зустрічі першими вручають візитки члени приймальної

сторони. Якщо відвідувач прийшов до організації за своєю ініціативою, то вручає візитку першим він, пояснюючи мету візиту.

Після обміну картками не прийнято їх ховати, а краще покласти перед собою, щоб не плутати імена контрагентів. При врученні картки своє прізвище вимовляють вголос. Контрагент, отримавши візитку, також повторює вголос ім'я та прізвище, щоб освоїти можливі лексичні труднощі.

У західних країнах візитку краще вручати правою рукою, а на Далекому Сході обома руками.

На візитках, що відправляють поштою або залишають за відсутності господарів, допускають робити відмітки з прийнятою в деяких країнах або громадських колах аббревіатурою, яка символізує ваші наміри, бажання чи почуття. Можна також залишати картки з коротким текстом.

Професійний помічник (референт) повинен знати всі ці скорочення і протягом доби підготувати відповідь за підписом свого керівника.

Особливий вид діяльності – аналіз візитних карток. Це серйозна робота, що дає цінний інформаційний матеріал про контакти, реквізити, місцезнаходження і характеристики офісів та ін. На цій основі складають досьє на контрагентів, картотеку контактів.

Сучасне життя неможливо уявити без спілкування по телефону, яке має великі переваги. По телефону можна переговорити практично в будь-який час і з будь-якого місця; це взаємний обмін інформацією. Жартома говорять про ще одну перевагу – розмову по телефону легко перервати, пославшись на погану чутність чи інші обставини. По телефону проводять переговори і віддають накази, викладають прохання та одержують інформацію, знайомляться та укладають угоди.

Сучасні технології дають змогу проводити телефонну конференцію кількох абонентів. Дуже часто серйозні рішення починають із простого телефонного дзвінка. Але до розмови по телефону слід ставитися серйозно, як і до будь-якого інструментального засобу спілкування. Погана

підготовлена бесіда, невміння виділити головні завдання, лаконічно і суворо викласти свою позицію призводять до втрати близько третини робочого часу. Мистецтво ведення телефонних переговорів полягає в ємному та короткому викладенні суті питання та вмінні домогтися на нього чіткої відповіді. У багатьох зарубіжних компаніях співробітник, який не володіє цим мистецтвом, ризикує залишитися без роботи. В інших країнах (Україна – не виняток) традиційна необов'язковість проявляється в тому, що менеджмент організації ставиться поблажливо до годинної безглуздої та балаканини по службовому телефоні, що легко прослухати.

Основа успішного ведення телефонної комунікації – компетентність, тактовність, доброзичливість, володіння прийомами ведення ділової бесіди, прагнення до позитивного розвитку контакту. Важливо, щоб розмова не виходила за рамки ввічливої, спокійної зацікавленої розмови контрагентів.

Під час розмови необхідно зацікавити співрозмовника пошуком вирішення обговорюваного питання, стежити за дикцією (важливий тон, тембр, емоції). Телефон погіршує недоліки мови та акцент, спотворює чутність і частотний діапазон голосу. Під рукою бажано мати аркуш паперу та ручку, необхідні документи і записи. Не можна агресивно вести розмову, перетворюючи розмову на допит. Не слід затискати трубку та вимовляти фрази, не призначені для співрозмовника. Як правило, він це чує. Під час телефонної розмови не слід говорити такі слова та фрази, як:

- «Я не знаю». Жодна інша відповідь не викликає більше почуття недовіри до організації. Краще попросити дозволу уточнити чи дати нейтральну відповідь;

- «Ми не можемо це виконати». Перш ніж відмовляти, можна спробувати знайти компроміс чи альтернативу рішення;

- «Зачекайте секунду біля телефону». Ніхто за секунду нічого вирішити не зможе. Краще попросити передзвонити чи чесно зізнатися, що чекати доведеться хвилин п'ять;

- слово «ні», сказане на початку фрази, призводить до негативного настрою співрозмовника.

Слід відзначити часте грубе порушення етикету під час особистих переговорів, коли усну розмову контрагентів перебиває дзвінок по телефону, а співрозмовник, що взяв телефонну трубку, демонструючи неповагу до партнера, починає багатослівний розмову з тим, хто зателефонував. Інший співрозмовник змушений чекати, автоматично негативно переоцінюючи переговори, що проходять, втрачає нитку розмови. Ось чому краще попередити того, хто дзвонить про свою зайнятість і попросити дозволу передзвонити пізніше. З цією ж метою можна заздалегідь домовитися про вимкнення телефонів у період зустрічі. Або, вибачившись перед співбесідником за пріоритетність дзвінка, вислухати термінове повідомлення. Втім, нерідко до подібного прийому тайм-брейку вдаються навмисно, домовившись про такий дзвінок заздалегідь: неоднозначний, але ефективний засіб вплинути на перебіг переговорів.

Під час розмови не слід перебивати співрозмовника: краще слухати і отримувати інформацію, ніж говорити і ділитися нею. Доцільно зайвий раз вибачитися, ніж допустити грубість чи нетактовність. Часто рятує гумор, але якщо людина позбавлена цієї якості, а те, що вона називає гумором, здатне викликати негативну реакцію, краще зробити розмову сухою та діловою.

Нелегко почати розмову, але закінчити її правильно буває ще складніше. Слід пам'ятати, що останні фрази залишаються в пам'яті. Розмову завершує той, хто зателефонував. Співрозмовник, якому телефонували, повинен виявити такт і терпіння, не квапити контрагента. Не треба забувати, що традиції розмови для представників різного соціального середовища та різної етно-культури істотно розрізняються. Адже комунікація – взаємний процес, і цілком можливо, що співрозмовники, які

розмовляють близько півгодини, ще й не приступили для обговорення головної теми. Особливо уважно необхідно дотримуватися цього правила з людьми, які мають «східне» виховання. Тому наприкінці розмови краще подякувати за дзвінок і побажати щось приємне співрозмовнику, запевнити, що завжди раді його дзвінку. А вже відповідати наступного разу на його дзвінок чи ні – це залежатиме від розвитку ситуації та вашого бажання.

За комунікацій, особливо телефонних, важливу роль відіграють співробітники, які є організаторами (модераторами) комунікації, технічними помічниками контрагентів. Зазвичай цю роль виконують секретарі чи асистенти менеджерів. Діяльність секретаря входить до комунікативних професій. Уміння спілкуватися з людьми – найважливіша особливість таких фахівців. У цій роботі важливі міміка, жести, стиль одягу, пози, усе те, що справляє на контрагента як особисте враження, так і думку про комунікаційного представника організації. Але не можна не зазначити, що і телефонне, і міжособистісне спілкування має насамперед мовну форму. А мовна службова система секретаря – це його комунікаційний інструмент, від якості якого залежить кінцевий результат комунікації. Безперечно, за високої якості мовної системи вона буде вище, ніж за примітивного малокультурного спілкування. Тому секретарі повинні володіти технікою мови, діловою лінгвістикою, мати уявлення про ораторське мистецтво та збагачувати свій повсякденний словниковий запас.

Секретар зазвичай має стійкі відносини з декількома типами комунікаторів-контрагентів. Насамперед це менеджер (шеф), який управляє роботою секретаря, люди, близькі до шефа, група зовнішніх партнерів і клієнтів організації, коло співробітників, які мають часті службові контакти з секретарем, завдання якого полягає у збереженні інформаційних кордонів між цими типами комунікаторів і регулюванні ступенів їхньої інформаційної доступності.

Друга важлива складова роботи секретаря полягає – регулювання інформаційного обміну між зазначеними групами комунікаторів. Це складне з психологічної точки зору комунікаційне завдання: спробуйте, наприклад, пояснити розлюченому невдачами фірми керівнику, що до його функцій щось не належить. Однак досвідчений асистент зазвичай знаходить вихід із таких положень.

Сукупність типових комунікативних ситуацій із регулюванням відносин і спілкування всередині ланки «керівник – секретар – співробітники» має характерну підсистему внутрішніх комунікацій організації.

Фахівці виділяють близько півтора десятка типових ситуацій у цій підсистемі. У кожній із них застосовано свій набір комунікаційного інструментарію, включаючи типові словесні вирази. Професійна підготовка та ділові якості секретаря вимірювані його здатністю володіти цим інструментарієм.

Так, якщо ситуативний тезаурус кандидата на цю позицію перевищує 40-50 ділових висловів, необхідних для типових ситуацій, його можна охарактеризувати як відповідного фахівця, менше 25 – кандидат не проходить тест і повинен продовжити кваліфікаційне навчання. Досвідчений секретар, про якого мріє кожен керівник, має запас не менше 120-150 ділових виразів. Але це лише один фактор із тих, що впливають на інструментальну досконалість спілкування. Ідеться про культуру спілкування, етичний бік роботи і навіть тонкі та ледь помітні відмінності, які визначають стиль комунікації, межі мовчазного схвалення або засудження в бесіді на складні теми.

Більш відповідальна робота асистентів, помічників керівників, їхня роль у підготовленні та організації переговорів, до яких слід підготувати необхідні документи. Цим повинен займатися або відповідальний виконавець під керівництвом помічника, або сам помічник. Учасників

можуть цікавити проєкти угод, пояснювальні матеріали, відгуки експертів і рекомендації незалежних фахівців. Стануть у нагоді і звіти самої організації, що підтверджують її спроможність. Серйозний підготовлений контрагент прагне вірити не словам, а документам. Помічник повинен передбачити всі умови для ознайомлення та роботи з необхідними документами, для цього він управляє секретаріатом.

Перелік документів, які планують підготувати до переговорів, помічник завчасно обговорює з шефом. Помічник повинен володіти іноземною мовою, як правило, англійською. Керівник має бути впевнений у тому, що помічник зможе адекватно сприйняти інтереси та хвилювання контрагента-іноземця, вступивши з ним у контакт. Однак у ролі перекладача він не зможе ефективно виконувати обов'язки помічника. Тому на серйозні переговори краще залучати професійного перекладача. Помічник у свою чергу зобов'язаний корегувати перебіг переговорів, щоб учасники не плутали висловлені пропозиції тих, хто виступає. На роль такого помічника (радника) у великих організаціях, як правило, запрошують досвідчених фахівців.

За великої кількості учасників зустрічі помічнику важливо дотримуватися повноважень суб'єктів комунікації. У такій ситуації допоможуть заздалегідь підготовлені таблички на столі. Крім того, помічник веде протокол заходу, стежить за тим, щоб не було порушено узгоджений заздалегідь режим проведення переговорів, були комфортними умови зустрічі сторін. У ході бесіди повсюдно прийнято пропонувати чай і каву, про що повинен подбати секретар. Треба враховувати етнокультурні особливості проведення переговорів. У Європі та Україні керівник зазвичай багатослівний, на Сході він мовчить більше за інших. В Америці під час переговорів підлеглий може заперечити менеджеру та колегам. В Україні велику увагу приділяють зовнішнім ознакам традицій, тоді як західні ділові традиції не вимагають від учасника підвищеної уваги до місцевих особливостей.

Завершують переговорний цикл не тільки підписанням договору, а й зазвичай запрошенням приймальної сторони на ланч, діловий обід або вечірній прийом. Можливе запрошення на будь-який культурний захід. Ділові люди західної культури дуже цінують час. Тому не треба ображатися, якщо контрагент відмовиться від запрошення та одразу ж після переговорів поїде. Секретар, який організував його приїзд (зустріч, розміщення, трансферт), повинен так само чітко запропонувати допомогу при від'їзді та, якщо знадобиться, організувати його.

Представники західної ділової культури підходять до переговорів зі старими партнерами як до нового факту, мало враховуючи попередній досвід спілкування. Східний звичай вимагає прелюдії відносин, партнери вивчають один одного довго, «зондують» на надійність. Проте одного разу встановлені та підтверджені відносини підтримують своєрідними символами доброзичливості та готовності продовжити спільні проєкти і справи. За ментальністю українці схильні вести справи по-східному, але нерідко на практиці проявляють і європейську раціональність. Такий різнобій у традиціях і звичках у багато в чому пояснюється малим досвідом розвитку відносин і обраною моделлю наслідування. Національною особливістю є те, що в Україні прийнято змішувати особисті та ділові відносини. Однак досвідчений помічник такі межі порушувати не повинен.

Самі переговори – це особливий вид особистої зустрічі.

Переговори – поширений тип міжособистісних комунікацій. Вони можуть бути побутовими, службовими, особистого характеру, непередбаченими та ін. Сенс переговорів у тому, що учасники, вступаючи в комунікативний зв'язок, вибирають форму спільного пошуку компромісів і згоди для досягнення ефективного результату. Кожна сторона:

- має свої потреби та інтереси;
- може чимось поступитися або запропонувати в обмін;
- прагне чи ухиляється від компромісу;

- націлена усунути наявні між суб'єктами переговорів проблеми;
- наділяє своїх представників на переговорах відповідними повноваженнями (інструкціями).

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

Алгоритм переговорів:

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

Класична формула переговорів – це уявлення про контрагента, як про ворога, якого треба перемогти тут і зараз, а велика поступка – це програш, виграш вартий репутації.

Сучасність дещо змінилася. Зовні переговори набувають вигляду партнерства, а застосовувані методи м'якші. Важливим є збереження репутації, демонструють прагнення компромісів. Однак бажання виграти, отримати перевагу над контрагентом з мінімумом поступок зберігається.

Для того щоб підготуватися до переговорів, необхідно сформулювати позицію суб'єкта комунікації з таких питань:

- цілі переговорів (яких пунктів переговорної програми планують досягти, у чому їхній зміст, чого слід очікувати від опонентів, чим можна поступитися. Континуум цілей визначають як ідеальні, досяжні, мінімальні; за кількох завдань визначають їхню пріоритетність);
- аналіз предмета переговорів (явні та неявні зв'язки, можливі наслідки, співвідношення бажаного та необхідного результату);
- межі прийнятного компромісу (оцінювання того, що не може бути предметом переговорів з етичних, базових інтересів, корпоративних стандартів, незаконності, порушення безпеки, конфіденційності, а також професійних заборон);

- повноваження представника на переговорах (повідомити контрагента про те, що не підлягає обговоренню, обговорити обов'язкові умови переговорів, з'ясувати мотиви опонента);

- місце, час та обставини переговорів (на чужій території ймовірні переваги господарів, але гості мають плюси, проводячи розвідку дома і користуючись вигодами законів гостинності. У своєму офісі легше консультиватися з експертами та керівництвом, передбачити неформальне втручання в хід переговорів, але треба демонструвати свої поступки в рамках гостинності. На нейтральній території часто впливають непередбачені фактори та незнайома обстановка).

Комунікаційний менеджмент під час переговорів – це управління ходом, розвитком ситуації, обставинами та факторами, пов'язаними з переговорами.

Необхідно постійно аналізувати їхній розвиток, результативність, тактику партнерів, хід дискусії та ефективність взаємодії учасників. Контролюють і регулюють усі аспекти: фазу, хід обговорення повістки, комунікативність і транспарентність учасників, модель дискусії, складні обставини.

Переговори починають з передісторії. Ще до ухвалення рішення про їх проведення необхідно знати всі обставини розвитку предмета переговорів і мотивацію розбіжностей між контрагентами: які проблеми посилили протиріччя з вини організації або опонентів. Це дає підстави розробити ті пропозиції, які можна рекомендувати превентивно контрагентам при обговоренні питання про доцільність початку переговорів. Далі узгоджують умови їх проведення (час, місце, обставини, склад учасників). Відомо, що, запропонувавши свій варіант повістки, оповідач отримує певну перевагу, оскільки обговорення відбуватиметься за його понятійним алгоритмом переговорів.

Початок переговорів – відповідальний етап створення психологічно прийнятної робочої обстановки. Тут важливі всі елементи: розміщення учасників, розгляд повістки, техніка спілкування, сервіс та обстановка в офісі. Формат переговорів визначають стилем поведінки (одяг, культурні характеристики, індивідуальна манера спілкування) контрагентів комунікації.

Учасники розміщуються або в офіційній манері за прямокутними чи круглими офісними столами, або неформально, займаючи зручні їм місця. Суворий стиль, офіційний вигляд і формальне розміщення учасників провокує жорсткість і безкомпромісність у стилі переговорів. Як правило, неформальна обстановка допомагає зняти скутість, але водночас розслаблює партнерів, заважає почуватися постійно мобілізованими до протистояння.

Порядок денний – це не догма. Краще продемонструвати неупереджене ставлення і готовність йти на компроміс, якщо відразу запропонувати деякі зміни на порядку (звісно, це має бути «домашня заготовка»). Першими слід розглядати ті питання, з яких простіше досягти згоди. Зазвичай це непринципові проблеми, за ними можна погодитися на поступки, що автоматично передбачає очікування зустрічних поступок від контрагентів із чергових (важливіших) питань.

Тактика ведення переговорів – мистецтво цілеспрямовано впливати на контрагента. В основі всіх моделей поведінки в ході переговорів лежить уявлення про загальні принципи їх ведення, тактичні прийоми і типові ситуації. Володіння тактикою означає ефективний вплив на опонента. У переговорній формі комунікаційного менеджменту слід знати і правильно використовувати деякі специфічні прийоми.

Усі заяви мають бути правдоподібними. Ніколи не пропонуйте поступки першим, але можна дати зрозуміти напрямок компромісу. Досвідчені «переговорники» знають ціну невербальним відповідям. Їхня перевага в суперечливому трактуванні, яке неможливо зафіксувати і від

якого легко відмовитися. Кращою невербальною відповіддю може стати знизування плечима, а також міміка, відома як «круглі очі». Краще бути дипломатичним, коли суттю ввічливої відповіді логічно є жорстка непоступлива позиція. У той же час можна змусити опонента шкодувати про свій надмірний тиск на вас. Слід пам'ятати, що суперечка завжди відводить від співпраці.

Жести і пози, що виражають несхвалення, очікування, захист співрозмовника, підказують, як поводитися, реагувати на конфліктну ситуацію, ключові фрази опонента. Ця додаткова невербальна інформація може підказати вам, як розрядити майбутній конфлікт. Але важливо правильно розшифрувати ці жести і пози.

Будь-яка уважна людина знає, що складно вести бесіду зі співрозмовником, у якого насуپлені брови, нахилена вперед голова, широко розставлені на столі лікті, пальці стиснуті в кулаки або зчеплені в замок.

Холодний, трохи примружений погляд, штучна посмішка можуть свідчити про те, що співрозмовник налаштований недоброзичливо, ось-ось «вибухне». Руки, схрещені на грудях, пальці, що обхоплюють біцепси, є свідченням неприйняття позиції опонента, людина насилу утримується від того, щоб не перервати співрозмовника. У таких випадках краще пожартувати, сповільнити мову, ніби пропонуючи партнеру «розслабитися».

Якщо співрозмовник смикає скатертину, скручує краватку, грає ручкою чи іншим предметом, то він нервує. А піднесені плечі та опущена голова, малювання на аркуші паперу означають, що співрозмовник вважає себе незрозумілим чи ображеним. У цьому випадку треба намагатися перевести розмову на менш напружену тему, обережно з'ясувати причину образи, дивитися в очі.

Навіть найдосвідченіша людина не може контролювати постійний рух своїх зіниць, які мимоволі звужуються або розширюються, інформуючи про реакцію на ситуацію. Звуження - відповідь на небезпеку, незгоду, образу.

Ведення переговорів підпорядковано логіці мотивації сторін. Мотивація базується на факторах потреби, цілях та інтересах, на основі яких складено потреби організації.

Суб'єкт переговорів керується тим, що йому вкрай необхідно, у чому він відчуває потребу, без чого його діяльність може бути ускладнена. Це позначено на його бажаннях, які визначають бар'єри в ході його діяльності, що перешкоджають розвитку організації в напрямі, що відповідає її інтересам.

Звідси випливає простий висновок. Щоб провести переговори успішно, ефективно, необхідно знати справжні інтереси, а також бажання та запити контрагента і водночас не розкрити свої інтереси, бажання та потреби. Однак найпростіші завдання іноді виявляються і найскладнішими. Якщо ви, будучи учасником переговорів, виявляєте розуміння мотивів опонента, то це зменшить протистояння і допоможе досягти згоди. Тому сміливо демонструйте позитивність і толерантність, будьте готові до невинуватено жорсткої та невмотивованої критики своїх позицій. Наполегливо намагайтеся з'ясувати позиції опонента і уявити собі ситуацію в такому ракурсі, як він її бачить. Щоправда, при цьому важливо не перебільшити і не запозичити мотивацію опонента на противагу інтересам своєї організації.

Якщо вашу пропозицію відкидають, використовуйте два технічні прийоми в переговорах: візьміть паузу і спробуйте зрозуміти причини відмови; потім пропонуйте нову пропозицію, більш компромісну. Не слід поступатися позицією за своєї ініціативи. Людям не властиво бачити свою перемогу як результат випадкової поступки противника, її завжди сприймають як результат власної доблесті та відваги.

Результатом переговорів стає якийсь фінальний продукт розумової та вольової діяльності комунікаційних менеджерів. До угоди необхідно готуватися не раніше того етапу, коли переговори починають «буксувати».

Кожна сторона пропонує свій варіант проєкту підсумкового документа. Під час обговорення та погодження позицій по кожному пункту сторони ухвалюють фінальний текст. Не обов'язково, щоб він став остаточним рішенням проблеми. Результат може бути проміжним. Іноді до підсумку веде ланцюг переговорів. Не слід легко здавати позиції, варто проаналізувати переваги відмови від підписання узгодженого документа. Пам'ятайте, що ви (як представник організації) захищаєте її інтереси, є суб'єктом переговорів, наділених повноваженнями. Тому емоції не мають впливати на межі компетентності їхнього носія.

Запитання для самоперевірки до розділу 3

1. Яка мета та основні завдання діяльності служби ДЗУ?
2. Що являє собою організаційна структура служби ДЗУ?
3. Розробіть схему взаємодії служби ДЗУ з іншими структурними підрозділами підприємства.
4. Розробіть організаційну структуру управління підприємства, розташування служби ДЗУ.
5. Основні види формальних і неформальних комунікацій.
6. Назвіть способи боротьби з чутками. Перелічіть ситуації можливого використання чуток для конструктивного вирішення проблем.
7. Правила поведінки на нараді для керівника.
8. Правила поведінки на нараді для учасників.
9. Внутрішні комунікації організації та їхні цілі.
10. На які частини можна поділити внутрішні комунікації організації?
11. У чому основна відмінність зовнішніх і внутрішніх комунікацій в організації?
12. Що таке «електронні комунікації»? Наведіть приклади.

13. Що сприяє виникненню чуток в організації? Які принципи профілактики їх виникнення?

14. Завдання підрозділу PR.

15. Засади комунікаційного етикету.

Тестові запитання до розділу 3

1. Масова комунікація здійснюється за допомогою специфічних соціально-політичних інститутів:

- а) через організації;
- б) неформальні канали;
- в) засоби масової комунікації;
- г) усе зазначене.

2. Спеціалізованими установами для відкритого, публічного передавання будь-якої інформації будь-якими засобами за допомогою спеціалізованого технічного інструментарію називають:

- а) мас-медіа;
- б) засоби масової комунікації;
- в) супутникове, кабельне телебачення;
- г) відео- та комп'ютерні мережі.

3. Зв'язки з громадськістю (паблік рилейшнз) – це:

- а) покращення іміджу суб'єкта суспільних відносин;
- б) система некомерційних зв'язків підприємства з суспільними організаціями, вплив на суспільну думку через засоби масової інформації;
- в) наука, що займається організацією комунікаційного простору суспільства;
- г) спеціалізована галузь менеджменту інформаційно-комунікаційної сфери суспільства, що спрямована на гармонізацію його комунікаційних зв'язків.

4. Моніторинг повідомлень ЗМК та оперативне реагування на негативні випадки конкурентів – це функція:

- а) пресслужби;
- б) іміджмейкера;
- в) фахівця з PR;
- г) інформаційного менеджера.

5. Регулярна організація зустрічей із журналістами в одному місці, в один і той же час – це:

- а) пресконференція;
- б) брифінг;
- в) прийом;
- г) пресреліз.

Практичні завдання до розділу 3

Завдання 1. Сформулювати переваги та недоліки формальних і неформальних каналів передавання інформації. Обґрунтування власної позиції надати в формі табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки формальних і неформальних каналів
передавання інформації [26, с. 29]

Ефективність різних каналів передавання інформації	Для організації	Для керівництва	Для працівників
1	2	3	4
Формальні канали			
Переваги	1.	1.	1.
	2.	2.	2.
	3.	3.	3.
	...	...	...

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Недоліки	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Неформальні канали			
Переваги	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Недоліки	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...

Завдання 2. Розглянути різні варіанти розміщення учасників ділової зустрічі та вказати їхні переваги та недоліки у формі табл. 3.2, у висновку вказати найбільш продуктивний [13].

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки різних видів розміщення учасників
ділової зустрічі

Варіант розміщення учасників ділової зустрічі	Переваги	Недоліки
1	2	3

Завдання 3. За вихідними даними табл. 3.3 з'ясувати особливості звичаїв і культури різних країн у проведенні корпоративних зустрічей на міжнародному рівні. Варіант вибрати за останньою цифрою шифру залікової книжки [13].

Таблиця 3.3

Країна для аналізу національних особливостей проведення ділових зустрічей

Вид ділового листа	Варіант
1	2
Сполучені Штати Америки	1
Китай	2
Франція	3
Японія	4
Нігерія	5
Мексика	6
Туреччина	7
Монголія	8
Індія	9
Аргентина	0

Завдання 4. У формі табл. 3.4 обґрунтувати прийняття управлінського рішення.

Таблиця 3.4

Обґрунтування прийняття управлінського рішення [26, с. 32]

Ситуація	Варіант рішення	Обґрунтування вибору
Службовець телефонує вашому секретареві і просить організувати розмову з вами з приводу нещодавно прийнятого вами рішення. Як ви відреагуєте?	а) поговорите з ним самі	
	б) попросите надіслати доповідну через його начальника	
	в) зателефонуєте начальникові цього службовця і доручите йому зайнятися цією проблемою	
	г) власна відповідь	

Завдання 5. Підготувати коротке телефонне повідомлення про ідею удосконалення продукції, що виникла у вас, та оцінювання її. При цьому дотримуватися таких правил [14, с. 16, 17]:

- чітко визначити мету розмови, яку бажано досягти цією розмовою, співрозмовника, час, документи, які знадобляться при розмові;

- розмова має бути короткою, спочатку відрекомендуватися і сповістити, про тему, потім пояснити причини дзвінка та подробиці, не переривати розмову, уникати паралельних розмов, стежити за часом розмови, завершити розмову як тільки досягнута мета;

- уникати жаргону, використовувати паузи, при нерозумінні розмови не дратуватися, повторити все сказане іншими словами;

- пам'ятати, що телефон потрібен не для розмов, а домовленостей.

Бібліографічний список

1. Пищик О. В. «Спілкування» та «комунікація». URL: <https://chcptucourse.pp.ua/page5.html>.
2. Джалілова О. М. Значущість теорії соціальних систем для становлення філософії соціальної комунікації: дис. ... канд. філос. наук: 09.00.03. Київ, 2016. 193 с.
3. Опалюк О. М. Сучасні комунікативні технології: навч.-метод. посіб. Кам'янець-Подільський: СОПСР, 2021. 203 с.
4. Політичне консультування як феномен масових комунікацій: монографія / А. В. Литвин, Є. В. Магда, Л. Є. Смола, Т. В. Фісенко. Харків: Факт, 2017. 200 с.
5. Григораш В. В. Концептуальні засади комунікативного менеджменту. *Управління школою*. 2020. № 22-24. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d8cbdeaa-a841-498a-92b7-a5971b18c8a8/content>.
6. Комунікації в системі управління організацією. URL: <https://studfile.net/preview/381751/page:9/>.
7. Іванов В. Ф. Структура і зміст соціології масової комунікації. URL: <http://journlib.univ.kiev.ua/index.php/index.php?act=article&article=1275#:~:text=Аристотель,%20говорячи%20у%20своїй%20Риториці,умови,%20необхідні%20для%20вдалого%20спілкування>.
8. Комунікативна модель Р. Якобсона. URL: <https://studfile.net/preview/5082002/page:3/>.
9. Соціальні аспекти взаємодії в організації. URL: https://stud.com.ua/50583/menedzhment/sotsialni_aspekti_vzayemodiyi_organizatsiyi.
10. Громова О. В., Носик С. О. Організаційні аспекти створення системи мотивації на підприємстві. *Збірник наукових праць УкрДАЗТ*. Харків: УкрДАЗТ, 2015. Вип. 152. С. 79-84.

11. Соколова І. В. Контекст комунікації як складова комунікативного процесу. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/59385>.
12. Васильченко К. М. Комунікативний менеджмент. URL: [https://doi.org/file:///C:/Users/2010g/Downloads/КМ%20Васильченко%20Гришко%202018%20\(1\).pdf](https://doi.org/file:///C:/Users/2010g/Downloads/КМ%20Васильченко%20Гришко%202018%20(1).pdf).
13. Семенцова О. В., Громова О. В. Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи з дисципліни «Комунікативний менеджмент». Харків: УкрДУЗТ, 2022. 29 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/13818>.
14. Приймак Н. С. Комунікативний менеджмент: метод. рекомендації до вивч. дисц. / Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2019. 45 с.
15. Доповідь «Зовнішня комунікація організації». URL: <https://naurok.com.ua/dopovid-zovnishnya-komunikaciya-organizaci-411578.html#:~:text=Зовнішня%20комунікація%20–%20це%20комунікація%20зі,,%20громадськістю,%20постачальниками,%20клієнтами>.
16. Орлов О. С. Введение в коммуникационный менеджмент: учеб. пособие. Москва: Гардарики, 2005. 312 с.
17. Мазур В. Г. Комунікації як механізм взаємодії державних органів влади та громадськості на регіональному рівні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=313>.
18. Прунь А. Лекція 4. Комунікація всередині організації. *Європейський простір*. URL: <https://euprostir.org.ua/courses/lecture/149142>.
19. Учасники проєктів Вікімедіа. Зберігання даних – Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Зберігання_даних.
20. Мартинюк О. П. Ознаки, властивості та функції документів. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/21196/1/Мартинюк%20О.П..pdf>.

21. Удосконалення процесу управління комунікаціями в організації. URL: <https://doi.org/file:///C:/Users/2010g/Downloads/13310-Текст%20статті-26484-1-10-20230215.pdf>.
22. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів: навч. посіб. Вінниця: Нова книга, 2002. 226 с.
23. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: монографія. Київ: МАУП, 2005. 440 с
24. Брендинг – Тема 6. Комунікаційна кампанія бренду. URL: <https://sites.google.com/site/brendingsoccult/тема-6-комунікаційна-кампанія-бренду>.
25. Створення персонального бренду. URL: https://stud.com.ua/11366/menedzhment/stvorenniya_personalnogo_brendu.
26. Комунікативний менеджмент: метод рекомендації для студ. усіх форм навч. освітнього рівня (ОР) «бакалавр» за спеціальностями 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування». Біла Церква, 2019. 73 с.
27. Діденко А. Н. Сучасне діловодство: навч. посіб. Вид. 5-те. Київ: Либідь, 2006. 384 с.
28. Формальні та неформальні комунікації. URL: <https://studfile.net/preview/5166366/page:45/>.
29. Чутки в суспільстві: джерела і динаміка. URL: <https://studies.in.ua/soc-ekzam/3297-chutki-v-susplstv-dzherela-dinamka.html>.
30. Євтухова С. М. Паблік рилейшнз. URL: <https://www.kspu.edu/FileDownload.ashx/Євтухова%20С.М.%20Паблік%20рилейшнз.%20Навч.-метод.посібник.pdf?id=7c3008bf-a07c-48ae-ac59-b1f1565ea9a3>.
31. Громова О. В., Карпенко Л. С. Інформаційні технології в системі комунікацій ЗЕД підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості (збірник науково-практичних статей)*. Харків, 2018. Вип. 64. С. 18–24.

32. Громова О. В., Оробінський О. С. Комунікатійна політика в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 6 (17). С. 118-121. URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-17>.

33. Громова О. В., Крихтіна Ю. О., Антонєць А. Є. Механізм організації ефективних ділових комунікатій в публічному управлінні. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 6 (23). С. 191-194.

34. Семенцова О. В., Громова О. В. Методичні вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни «Комунікативний менеджмент». Харків: УкрДУЗТ, 2023. 33 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/11001>.

35. Управління персоналом: навч. посіб. / О. Г. Дейнека, О. Л. Позднякова, І. В. Паламарчук, О. В. Семенцова. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 226 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/2214>.

36. Менеджмент на залізничному транспорті: навч. посіб. Харків: УкрДАЗТ, 2010. 300 с.

37. Логістика на залізничному транспорті: навч. посіб. / С. В. Панченко, О. Г. Дейнека, О. В. Дикань та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 270 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/2216>.

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

Бар'єри (перешкоди)	33, 34
Брендинг	115
Види інформації	11
Види комунікаційних структур	19
Властивості документованої інформації	76
Властивості документа	74
Ділова бесіда по телефону	130
Ділова нарада	130
Ділова розмова та ділова бесіда	129
Ділове листування	128
Ділові переговори	133
Документ	71, 72
Документаційне забезпечення управління (ДЗУ)	123
Зміст управлінського документа	78
Зовнішні джерела інформації	88
Інтерактивні внутрішні засоби комунікації	154
Інформаційна база даних	87
Інформаційні бюлетені, публікації та відеозаписи організації	99
Інформаційні ресурси	69
Комунікаційне спілкування	62
Комунікаційний етикет	155
Комунікаційний менеджмент	39-41
Комунікація	8, 9
- внутрішня	13, 64
- зовнішня	14, 53
- горизонтальна	17

- вертикальна	17
- формальна	17, 66
- неформальна	17, 65
- вербальна	17
- невербальна	17
- міжособистісна	62
- організаційна	62
Конфіденційність	58
Концепція комунікаційного менеджменту	45
Корисність інформації	75
Методи протидії чуткам	139
Міжособистісні комунікації	18
Об'єкт комунікаційного менеджменту	42
Організаційна структура служби ДЗУ	124
Основні завдання служби ДЗУ	124
Переговори	101, 166
Прес-конференція	130
Регулювання інформаційних потоків	96
Релевантність	74
Риси службово-ділового стилю викладення документа	83
Система збору пропозицій	98
Системи зворотного зв'язку	97
Складові процесу комунікації	24
Служба ДЗУ	121
Способи зберігання інформації	70
Стандарти	114
Стиль	114
Структура управлінського документа	81

Ступені спеціалізованого поділу праці	68
Сучасні інформаційні технології	99
Тактика ведення переговорів	169
Управління неформальними комунікаціями	132
Управління формальними комунікаціями	126
Управлінські дії	97
Чутки	133

ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

Акофф Р.	12, 13
Арістотель	23
Афанасьєв В.	12, 13
Воронцов Ю.	26
Девіс К.	64
Евен-Зохар І.	24
Емері Ф.	12, 13
Лассвелл Г.	23
Лотман Ю.	8
Макнеллі Д.	113
Спід Карл Д.	113
Трам В.	27
Уівер У.	8
Шеннон К.	8
Якобсон Р.	24

Навчальний посібник

Панченко Сергій Володимирович,
Дикань Олена Володимирівна,
Громова Олена Володимирівна
та ін.

КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Відповідальний за випуск Семенцова О. В.

Редактор Ібрагімова Н. В.

Підписано до друку 04.06.2024 р.

Умовн. друк. арк. 11,5. Тираж . Замовлення № .

Видавець та виготовлювач Український державний університет
залізничного транспорту,

61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.