

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів

Н. О. Алюшина

**ДІЛОВА КОМУНІКАЦІЯ В ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЯХ
(дистанційний курс)**

Навчально-методичні матеріали

**Київ
2015**

УДК 35.0824 (075.8)

A55

Схвалено Науково-методичною радою Національної академії державного управління при Президентові України (протокол № 48 від 18 травня 2015 р.)

А в т о р

Н. О. Алюшина, кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри державного менеджменту Національної академії державного управління при Президентові України.

Р е ц е н з е н т и:

Н. Б. Ларіна, кандидат педагогічних наук, доцент, перший заступник директора Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України, заслужений працівник освіти України;

М. М. Газізов, кандидат політичних наук, доцент кафедри парламентаризму та політичного менеджменту Національної академії державного управління при Президентові України.

Алюшина Н. О.

A55 Ділова комунікація в державних інституціях (дистанційний курс) : навч.-метод. матеріали / Н. О. Алюшина. – К. : НАДУ, 2015. – 92 с.

Навчально-методичні матеріали є матеріалом до модуля “Ділова комунікація в державних інституціях”, основною метою якого є засвоєння слухачами теоретичних основ та формування в них практичних умінь та навичок з налагодження ефективної публічної та внутрішньої комунікації в органах влади. Така спрямованість покликана сприяти вдосконаленню організації процедури інформаційно-комунікаційного управління в державних інституціях та усвідомленню ролі й шляхів забезпечення належного організаційного інформаційного менеджменту як процесу збирання, збереження, опрацювання і поширення інформації та комунікації як двостороннього обміну інформацією в державному управлінні; свідомому розумінню слухачами принципів ефективної комунікації, набуття навичок планування комунікації як складової аналізу політики та стратегічного планування комунікації, а також становленню відкритої організаційної культури.

Розраховані на слухачів та викладачів навчальної дисципліни “Ділова комунікація в державних інституціях” за спеціальністю 8.1500000 “Державне управління”, а також державних службовців, працівників органів місцевого самоврядування, аспірантів, докторантів та науковців.

УДК 35.0824 (075.8)

Видано на замовлення Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

© Алюшина Н. О., 2015
© Національна академія державного управління при Президентові України, 2015

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I. ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
Тема 1. Комунікація як процес	6
1.1. Поняття комунікації	6
1.2. Типологія ділової-комунікації	8
1.3. Комунікації як процес зі зворотнім зв'язком	10
1.4. Канали комунікації.....	13
Тема 2. Міжособистісні комунікації	15
2.1. Продуктивність та ефективність комунікації.....	15
2.2. Комунікаційні бар'єри в міжособистісному спілкуванні	17
Тема 3. Організаційні комунікації	23
3.1. Низхідні комунікації	24
3.2. Висхідні комунікації	26
3.3. Горизонтальні комунікації	27
3.4. Комунікаційні мережі	28
3.5. Неформальні комунікативні канали	30
3.6. Комунікаційні бар'єри організацій.....	33
Тема 4. Комунікації і високоефективне робоче місце.....	35
4.1. Зміна технологій та технічне забезпечення комунікативних процесів	35
4.2. Складний соціальний контекст.....	36
4.3. Відкриті комунікації	37
4.4. Діалог.....	38
4.5. Зворотній зв'язок та навчання	39
Висновки до розділу I.	40
РОЗДІЛ 2. ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНІЗАЦІЇ	41
Тема 1. Складові та сутність поняття «інформаційний менеджмент»	41
Тема 2. Джерела інформації	43
2.1. Властивості інформації	43
2.2. Документ як джерело інформації	46
Тема 3. Інформаційне забезпечення управління	49
3.1. Управлінська діяльність та інформаційне забезпечення управління	49
3.2. Види інформаційно-аналітичної діяльності	54
Тема 4. Комунікативна політика організації	60
Висновки до розділу II.	63
ДОДАТКИ.....	65
ПОРАДНИК ПОСАДОВЦЮ	78
ГЛОСАРІЙ ДИСТАНЦІЙНОГО КУРСУ	82
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88

ВСТУП

Актуальність вивчення курсу

В умовах розвитку демократичного українського суспільства, у процесі приєднання до Європейської спільноти, актуальними постають питання прозорості й відкритості діяльності органів державної влади, формування до них довіри. Це вимагає інноваційних методів у побудові взаємовідносин держави та суспільства, удосконалення стилю державно-управлінської діяльності у вирішенні суспільних проблем, зміцнення довіри громадянського суспільства до влади, підвищення ефективності функціонування органів влади, підтримки їх єдності. У цьому контексті цілеспрямований вплив держави на розвиток суспільних процесів та відносин має відбуватися не тільки через виконавчу і розпорядчу діяльність. Важливе місце посідає комунікативна діяльність, яка здійснює формуючий вплив на процеси суспільного розвитку для регулювання суспільних відносин, а також взаємовідносин держави та суспільства.

Курс «Ділова комунікація в державних інституціях» - один з найбільш значущих в підготовці державних службовців. Переоцінити значення комунікацій в діяльності державного службовця практично неможливо. Саме здатність до специфічних комунікацій робить людину людиною, дозволяє ефективно вирішувати будь-які завдання - від побутових до глобальних. Чим вище рівень управління, тим більше необхідно йому вміння грамотно вибудовувати комунікації, і завдання даного курсу - навчити управління робити це не просто добре, а блискуче. Тут потрібні не тільки досвід і життєві навички, а й серйозна теоретична підготовка.

Даний курс розширює і конкретизує розуміння комунікацій в державних інституціях як формуючого впливу з метою досягнення цілей і реалізації функцій державного органу, з урахуванням цілей та інтересів суспільства. Характеристика комунікацій як діяльності дає можливість вирішити низку практичних питань щодо формуючого впливу на громадянське суспільство в процесі реалізації функцій держави. Запропонований теоретичний підхід до комунікативної діяльності в практичному вимірі виступає системою комунікативних дій, що об'єднують найбільш ефективні для державного управління методи, прийоми, техніки та технології побудови взаємовідносин в державних інституціях. У методологічному плані актуальність курсу зумовлена тим, що дозволяє: вивчити організацію заходів, які дають можливість забезпечити прозорість діяльності суб'єктів державного управління; адекватно регулювати процеси обміну думками й ідеями; використовувати інноваційні методи налагодження взаємовідносин; відійти від традиційності й стереотипності в комунікаціях; регулювати процеси впливів на культурні та соціальні цінності.

Модуль «Ділова комунікація в державних інституціях» призначений для навчання слухачів Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів.

Метою вивчення модуля є отримання як теоретичних знань про сутність і структуру інформаційно-комунікаційної підсистеми державного та муніципального управління, так і практичних навичок їх використання при вирішенні конкретних управлінських завдань.

Виходячи з даної мети, можна сформулювати такі завдання:

- сформулювати уявлення про сутність і структуру інформаційно-комунікаційної підсистеми в органах державної влади та органах місцевого самоврядування;
- показати роль інформаційно-комунікаційного забезпечення органів державної влади та органів місцевого самоврядування в підвищенні їх ефективності;

- показати специфіку внутрішніх і зовнішніх взаємодій органу влади, надати навички управління ними;
- розкрити сутність та способи формування та вдосконалення інформаційного забезпечення в органах державної влади та органах місцевого самоврядування;
- розкрити зміст інформаційних потоків при розробці політичних і адміністративних управлінських рішень, технології управління ними;
- сформулювати уявлення про інформаційні і комунікаційні аспекти сучасної реформи державного та муніципального управління.

Результати навчання

Після вивчення модуля слухачі повинні:

знати:

- структуру комунікаційних та інформаційних потоків в організації;
- специфіку формальних та неформальних комунікацій в органах державної влади та органах місцевого самоврядування;
- технології управління внутрішніми і зовнішніми комунікаціями;
- структуру зовнішнього середовища і зовнішніх комунікацій органів державної влади та органах місцевого самоврядування;
- критерії ефективності інформаційно-комунікативної діяльності в державній інституції;
- вимоги, що висуваються до управлінської державної інформації.
- В ході навчання слухачі повинні **набути навичок та вмінь**:
- побудови інформаційних систем, що забезпечують діяльність різних підрозділів органів влади та процеси прийняття державних рішень;
- вивчення формальних регламентів в органах державного і муніципального управління;
- використання різних принципів побудови комунікацій стосовно завдань державного та муніципального управління;
- проведення аналізу неформальних комунікацій в організації;
- застосування стратегій лідерського впливу, методик створення продуктивного робочого середовища, формування робочих груп, формування гнучкості роботи трудового колективу;
- аналізу зовнішнього середовища органів влади;
- побудови комунікацій PR в органах влади;
- вдосконалення інформаційного та комунікаційного забезпечення реформи державного та муніципального управління з метою підвищення його ефективності.

Навчальна стратегія курсу

Досягнення навчальних цілей здійснюється шляхом:

- проведення очних занять – лекції на очній сесії;
- самостійного навчання слухачів на основі розробленого для курсу комплексу навчально-методичних матеріалів;
- виконання практичних завдань, спрямованих на набуття знань і вмінь слухачів з предметної галузі, активізацію їх розумової діяльності;
- підсумкового оцінювання знань шляхом складання тесту на очній сесії.

РОЗДІЛ

ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 1. Комунікація як процес

1.1. Поняття комунікації

Згідно енциклопедичного словника, «Комунікація (лат. Communicatio, від communico – «роблю загальним, пов'язую, спілкуюся») – спілкування, передача інформації від людини до людини в процесі діяльності». Інформаційне забезпечення системи управління є визначальним фактором обґрунтованості прийнятого рішення та ефективності функціонування системи. Інформаційне забезпечення як процес входить у поняття «комунікація».

Комунікація – це процес, в ході якого два або кілька людей обмінюються і усвідомлюють отриману інформацію. Мета процесу полягає в мотивуванні певної поведінки або дії на нього. Згідно з дослідженнями, керівник до 80% усього часу витрачає на комунікації. Це здається неймовірним, але варто врахувати, що за допомогою комунікацій керівник реалізує свої ролі в міжособистісних відносинах, інформаційному обміні і процесах прийняття рішень, не кажучи про управлінські функції планування, організації, мотивації і контролю. 48 хвилин на годину керівники проводять на зустрічах, в розмовах по телефону і просто в неформальних розмовах. Решта 20% часу типового керівника йдуть на роботу за робочим столом, велика частина якої являє собою ті ж комунікації, тільки у вигляді читання або письма. З рис. 1 видно, яке важливе місце займає менеджмент в інформаційній мережі державної установи чи організації.

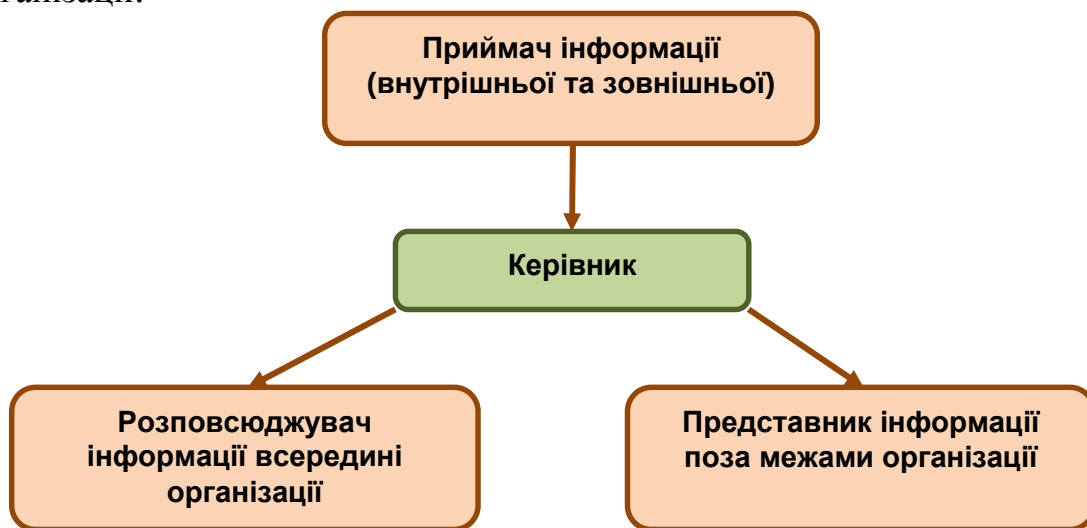


Рис. 1. Керівник як інформаційний центр

Керівники добувають необхідну їм інформацію як всередині організації, так і в зовнішньому середовищі, а потім перетворюють її і розподіляють між тими, хто відчуває в ній потребу.

Комунікації наскрізь пронизують всі управлінські функції. Наприклад, планування включає в себе збір інформації, складання листів, записок і звітів, зустрічі з колегами і керівниками, пояснення їм своїх планів. Коли керівник виступає в ролі лідера, він повинен спілкуватися з підлеглими, щоб мотивувати їх до праці, він також збирає інформацію про стан справ в організації, пояснює

підлеглим принципи нової структури. Комунікативні навички – необхідна умова успіху кожного керівника. Саме тому, що обмін інформацією вбудований у всі основні види управлінської діяльності, ми називаємо комунікації сполучним процесом.

Таблиця 1.

Три інформаційні ролі менеджера (за Г. Мінцбергом)

Роль	Що робить	Яким чином
Приймач інформації	Розшукує і отримує різноманітну інформацію (в основному поточну) спеціалізованого характеру, яку, розуміючи організацію та зовнішні умови, успішно використовує в інтересах своєї справи; виступає як нервовий центр зовнішньої і внутрішньої інформації, що надходить в організацію	Обробка всієї пошти, здійснення контактів, пов'язаних переважно з отриманням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки)
Розповсюджувач інформації	Передає інформацію, отриману із зовнішніх джерел або від інших підлеглих, членам організації; частина цієї інформації носить чисто фактичний характер, інша вимагає інтерпретації окремих фактів для формування поглядів організації	Розсилка пошти по організаціях з метою отримання інформації, вербальні контакти для передачі інформації підлеглим (огляди, бесіди)
Представник	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації щодо планів, політики, дій, результатів роботи організації, діє як експерт з питань даної галузі	Участь у засіданнях, звернення через пошту, усні виступи, включаючи передачу інформації в зовнішні організації та іншим особам

Оскільки керівник виконує три свої інформаційні ролі і здійснює чотири основні функції (планування, мотивація, організація та контроль), з тим щоб сформулювати цілі організації і досягти їх, якість обміну інформацією прямо впливає на ступінь реалізації цілей. Це означає, що для успіху індивідів і організацій необхідні ефективні комунікації.

Розгляд комунікацій в адмініструванні як наукової прикладної дисципліни визначає і підхід, точку зору на події в адмініструванні процеси. Можна говорити про так званий комунікативний підхід в управлінні, який відбувається в організації та розглядається насамперед як взаємини між людьми і групами. Такий підхід виглядає природним, принаймні, в цілому ряді видів діяльності в адмініструванні та наукових дисциплін. Наприклад, з точки зору комунікативного підходу:

- **управління персоналом** – організація комунікацій, пов'язаних з діяльністю окремих людей і груп, в інтересах організації та їх власних інтересах;
- **конфліктологія** – дослідження комунікацій, в основі яких лежить протиріччя інтересів сторін;

– **паблікрілейшнз** (зв'язки з громадськістю) – дослідження проблеми формування у суспільства позитивного уявлення про організацію та якість надання нею послуг;

– **реклама** – комунікації з метою залучення уваги, формування інтересу, бажання і активності у споживачів послуг;

– **корпоративна культура**: важлива складова культури – культура комунікацій, культура управління.

Спілкування – це багатоплановий процес розвитку контактів між людьми, породжуваний потребами спільної діяльності.

За змістом можна було б вважати поняття «комунікації» і «спілкування» синонімами з тією тільки різницею, що спілкування – це більше психологічне явище, а кажучи про комунікації, ми повинні пояснити, який з аспектів комунікації ми маємо на увазі: психічний, інформаційний, техніко-технологічний або організаційно-економічний.

1.2. Типологія ділової-комунікації

Основний розвиток теорії комунікації почався порівняно недавно - з кінця 40-х років XX століття. У кожного з дослідників, які брали участь у цій роботі, неминуче складалося своє уявлення про те, як саме протікає процес комунікації, проте варто зупинитися докладніше на тих теоріях, які вважаються класичними теоріями комунікації.

Комунікація являє собою процес, пов'язаний з міжособистісним і організаційним спілкуванням при передачі інформації як усередині організації, так і з зовнішнім середовищем.

Тому комунікації можна розділити на зовнішні і внутрішні (рис. 2).

Фактори зовнішнього середовища надають дедалі більший вплив на діяльність організації. Ці фактори (споживачі, суспільство тощо) і визначають склад і зміст зовнішніх комунікацій. Більше того, внутрішні комунікації найчастіше є реакцією на мінливу характеристику зовнішнього оточення.

Організації користуються різноманітними засобами комунікації із зовнішнім середовищем:

- із споживачами послуг спілкуються через звернення;
- до податкової інспекції представляють письмові звіти;
- у сфері відносин з громадськістю формують свій імідж, здійснюють поінформовування щодо своєї діяльності тощо.

Внутрішні комунікації – це комунікації між структурними підрозділами та окремими виконавцями.

Міжрівневі, вертикальні комунікації в організаціях. В рамках вертикальних комунікацій інформація переміщується всередині організації з рівня на рівень. При цьому інформація може передаватися по низхідній і по висхідній. По низхідній інформація передається з вищих рівнів на нижчі, виконуючи роль прямого зв'язку. Таким шляхом спеціалісти отримують план-завдання на місяць, зміни в технології, план виведення обладнання на ремонт та ін.

Висхідні комунікації, тобто знизу вгору, виконують функцію зворотного зв'язку, інформують керівників про стан справ на нижніх рівнях. Таким чином,

підлеглі інформують керівника про поточний стан справ, про рівень виконання завдань, про відхилення від плану, про проблеми та можливі шляхи їх вирішення. Висхідна інформація по зазвичай передається у вигляді звітів, пропозицій і пояснювальних записок.

Горизонтальні комунікації. Організація складається з великого числа тісно взаємопов'язаних підрозділів. Координація діяльності всіх підрозділів крім низхідній і висхідній вертикальної інформації потребує горизонтальних комунікацій. Загальна тенденція полягає в посиленні ролі безпосереднього координування дій несубпорядкованими підрозділами організації. Саме інформація, що проходить по горизонтальних комунікаціях, тобто по коротких каналах зв'язку, забезпечує якість інформації, що надходить (достовірність і своєчасність). Вона формує рівноправні відносини між партнерами і тому є важливою складовою задоволеності працівників організації.

Розглянуті вертикальні і горизонтальні комунікації діють в рамках офіційної структури організації по лінії формальної ієрархії підпорядкованості та делегування повноважень, а також по лініях формальної підпорядкованості горизонтальної взаємодії. Проте всередині організації існують і відіграють важливу роль неформальні комунікації, які діють в рамках неформальної структури. До їх числа відносять чутки, що пройшли за системою таємного



повідомлення. По каналах чуток інформація передається набагато швидше, ніж по каналам формальних комунікацій. Нерідко керівники використовують неформальні комунікації для запланованого витоку інформації або відомостей на кшталт «тільки між нами». До числа таких чуток відноситься інформація про великі майбутні перетворення в організації: реструктуризація, скорочення персоналу, структурні перетворення тощо. Комунікація – це ключ до ефективності управління. Комунікації – усні і письмові, формальні і неформальні – йдуть багатьма каналами і в різних напрямках. Керівництву необхідно так здійснювати передачу загального курсу, директив, цілей і завдань, щоб усі службовці їх зрозуміли і прийняли. Щоб тримати людей в руках і контролювати їх, немає кращого управлінського кошти, ніж розуміння. Остаточна перевірка комунікації виражається в тому, чи дає вона необхідні результати швидко і правильно.

1.3. Комунікації як процес зі зворотним зв'язком

У процесі обміну інформацією можна виділити чотири базових елементи: Відправник, Повідомлення, Канал, Одержувач. При обміні інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємозалежних етапів. Їх завдання – скласти повідомлення і використати канал для його передачі таким чином, щоб обидві сторони зрозуміли і розділили вихідну ідею. Це важко, бо кожен етап є одночасно точкою, в якій зміст може бути спотвореним або повністю втраченим.

Те, що спотворює сенс, називається **шумом**.

Джерела шуму варіюють від відмінностей у мові (у вербальному або невербальному оформленні) до відмінностей у сприйнятті, через які може змінитися зміст у процесах кодування і декодування, і відмінностей в організаційному статусі між керівником і підлеглим, які можуть ускладнювати точну передачу інформації. Американський математик та інженер Клод Шеннон працював над своєю комунікаційною моделлю в кінці 1940-х р. на замовлення лабораторії Белл-Телефон і це багато в чому визначило «технічний» характер створеної моделі. Головним завданням було зниження «шуму» і максимальне полегшення обміну інформацією. Модель описує п'ять функціональних і один дисфункціональний фактори комуникативного процесу. До функціональних елементів відносяться (рис. 3):

1. джерело інформації, яке продукує повідомлення;
2. відправник, що кодує повідомлення в сигнали;
3. канал, який транспортує це повідомлення;
4. одержувач;
5. мета або місце призначення.



Рис.3. Модель Шеннона– Вівера

Сигнал вразливий настільки, наскільки він може бути спотворений шумом. Прикладом спотворення може бути накладання сигналів, що одночасно проходять через один канал.

Нездатність учасників комунікації усвідомити, що надіслане і отримане повідомлення не завжди збігаються, є частою причиною труднощів комунікаційного обміну. Ця важлива думка, закладена в моделі, що отримала назву «модель Шеннона-Вівера», привернула увагу й отримала розвиток в дослідженнях Мелвіна Де Флюера, розширивши вихідну модель в більш розгалужену мережу (рис. 4).

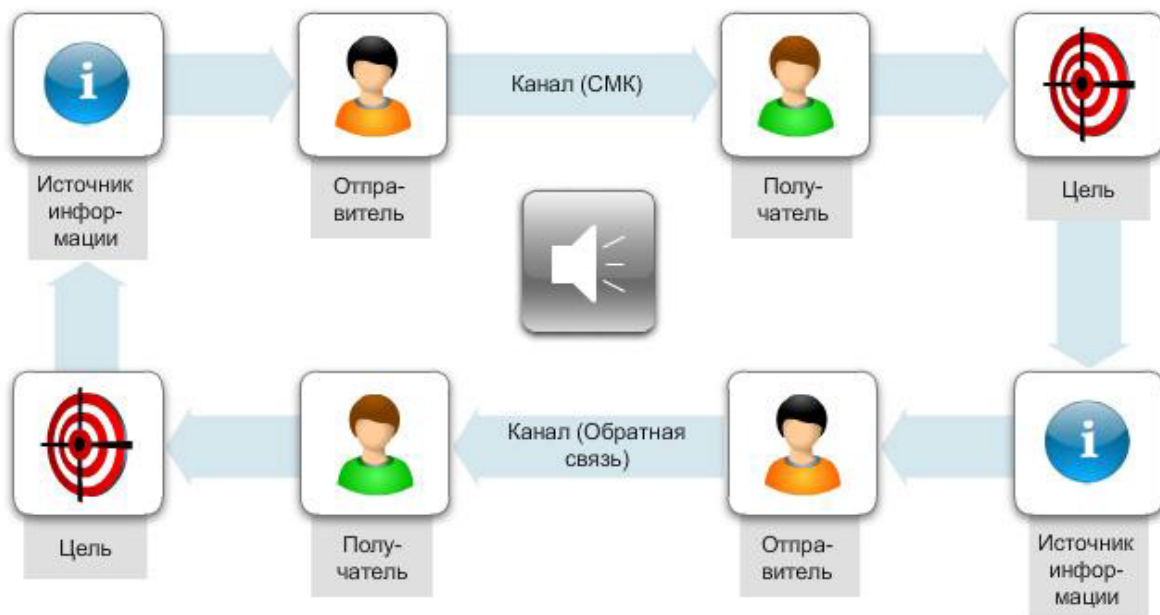


Рис.4. Модель Де Флюера

Він, зокрема, зазначає, що в комунікативному процесі «значення» трансформується в «повідомлення» і описує, яким чином відправник переводить «повідомлення» в «інформацію», яку потім посилає по каналу. Одержувач декодує «інформацію» в «повідомлення», яке, в свою чергу, трансформується в місці призначення в «значення». Якщо між першим і другим значеннями є відповідність, то комунікація відбулася. Але, згідно Де Флюєру, повна відповідність є досить рідкісним випадком. У моделі Де Флюєра врахований основний недолік лінійної моделі Шеннона-Вівера – відсутність фактора зворотного зв'язку. Він замкнув ланцюжок проходження інформації від джерела до мети лінією зворотного зв'язку, що повторює весь шлях у зворотному напрямку, включаючи трансформацію значення під впливом «шуму». Зворотній зв'язок дає комунікатору можливість більше пристосувати своє повідомлення під комунікаційний канал для підвищення ефективності передачі інформації і збільшує ймовірність відповідності між відправленим і прийнятим значенням.

Але остаточним подоланням спрощеного трактування комунікації як одностороннього лінійного процесу з'явилася циркулярна модель Ч. Осгуда - У. Шрама (рис. 5). Її головна відмітна риса – постулювання циркулярного характеру процесу комунікації. Інша її особливість визначається тим, що якщо Шеннона цікавили в першу чергу канали, то Шрамм і Осгуд звернули свою увагу на поведінку головних учасників комунікації - відправника і одержувача, основними завданнями яких є кодування, декодування та інтерпретація повідомлення.

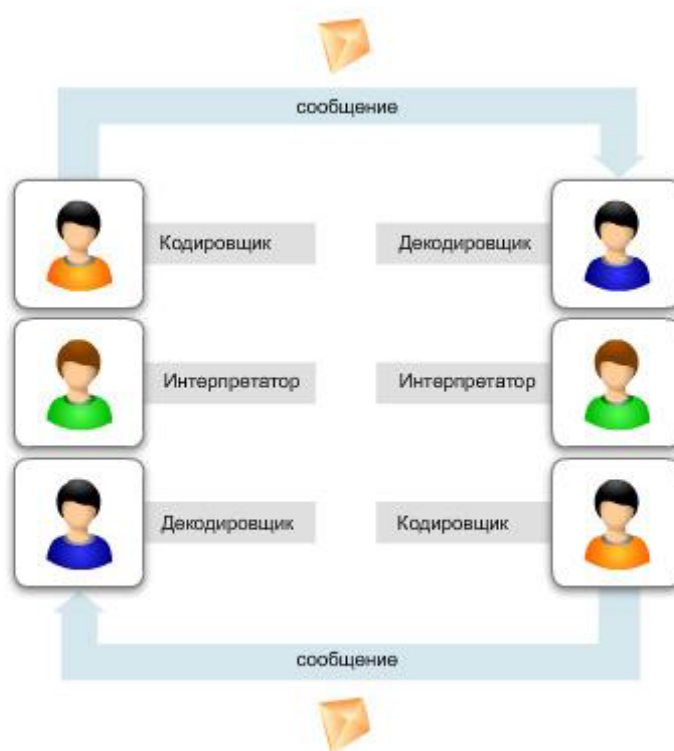


Рис. 5. Модель Осгуда - Шрама

Представлений процес обміну інформацією на рис. 6. такий, як його представляють сучасні дослідники комунікативних процесів.

Неодмінні учасники комунікативного процесу – відправник і одержувач.

Відправник – це індивід, який хотів би донести свою ідею чи концепцію до інших людей, знайти інформацію, висловити думки чи емоції. Він повинен закодувати своє послання, підбираючи символи, з яких буде складатися його повідомлення.

Повідомлення являє собою формулювання відправленої одержувачу ідеї.

Повідомлення відправляється через певний канал, по якому послання надходить одержувачу (письмовий звіт, телефонний дзвінок, зустріч лицем до лица).

Одержувач декодує повідомлення та символи, інтерпретує для себе їх значення.

Кодування і декодування є потенційними джерелами помилок. У ході цих процесів знання, установки і минуле кожної людини відіграють роль фільтрів, створюючи «перешкоди» адекватної інтерпретації символів. І нарешті, в тому випадку, коли одержувач реагує на комунікації відправника відповідним повідомленням, виникає зворотний зв'язок. За відсутності реакції процес комунікації носить односторонній характер; зворотний зв'язок означає, що повідомлення йдуть в обидві сторони.

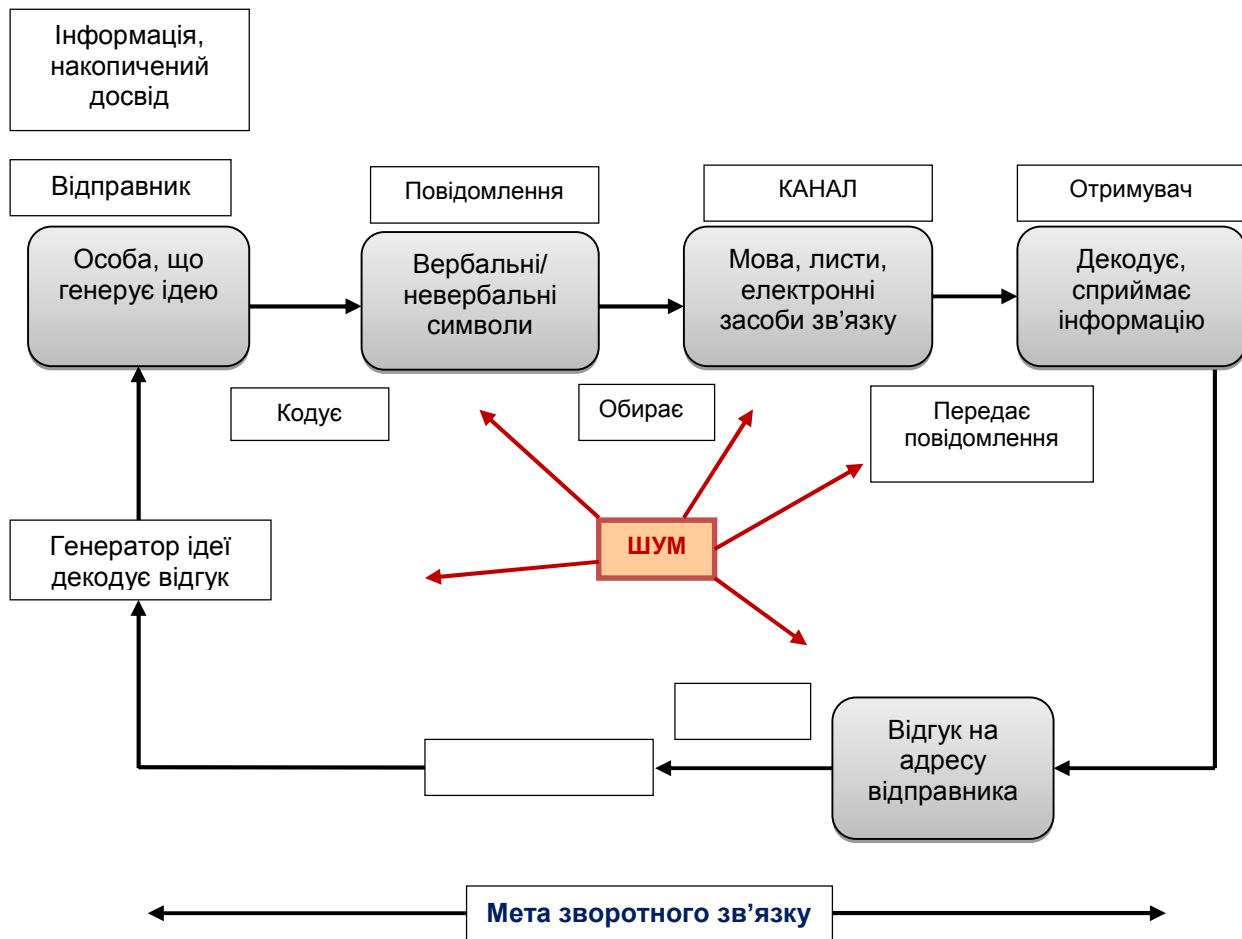


Рис. 6. Процес обміну інформацією як система зі зворотним зв'язком і шумом

Зворотній зв'язок – потужний засіб підвищення ефективності комунікацій, оскільки він несе відправнику інформацію про те, наскільки правильно було інтерпретовано його вихідне послання. Керівники, які володіють хорошими комунікативними навичками прекрасно усвідомлюють кругову природу комунікацій.

Детальніше див. Додаток 1. Уривок з книги: С.Р. Філонович. Лідерство та практичні навички менеджера.

1.4. Канали комунікації

Керівник має можливість вибрати найбільш зручні для нього канали комунікацій з іншими керівниками і підлеглими. Обговорити проблему можна в особистій бесіді, по телефону, написавши електронне повідомлення, записку або лист, або розмістити повідомлення на веб-сайті органу або на дошці оголошень – конкретний канал здебільшого визначається природою повідомлення. У проведеному нещодавно дослідженні була зроблена спроба пояснити процес вибору керівниками найбільш ефективних комунікативних каналів. Виявилось, що канали розрізняються за обсягом переданої інформації. Як труба володіє певними фізичними характеристиками, що обмежують тип і обсяг рідини, що перетікає по ній, так і канал комунікації обмежує обсяг інформації, що передається по ньому. Класифікувати канали, як і звичайні труби, можна по їх пропускній спроможності. Пропускна спроможність каналу – це обсяг

інформації, який може бути переданий через нього за одну комунікативну сесію (рис. 7).

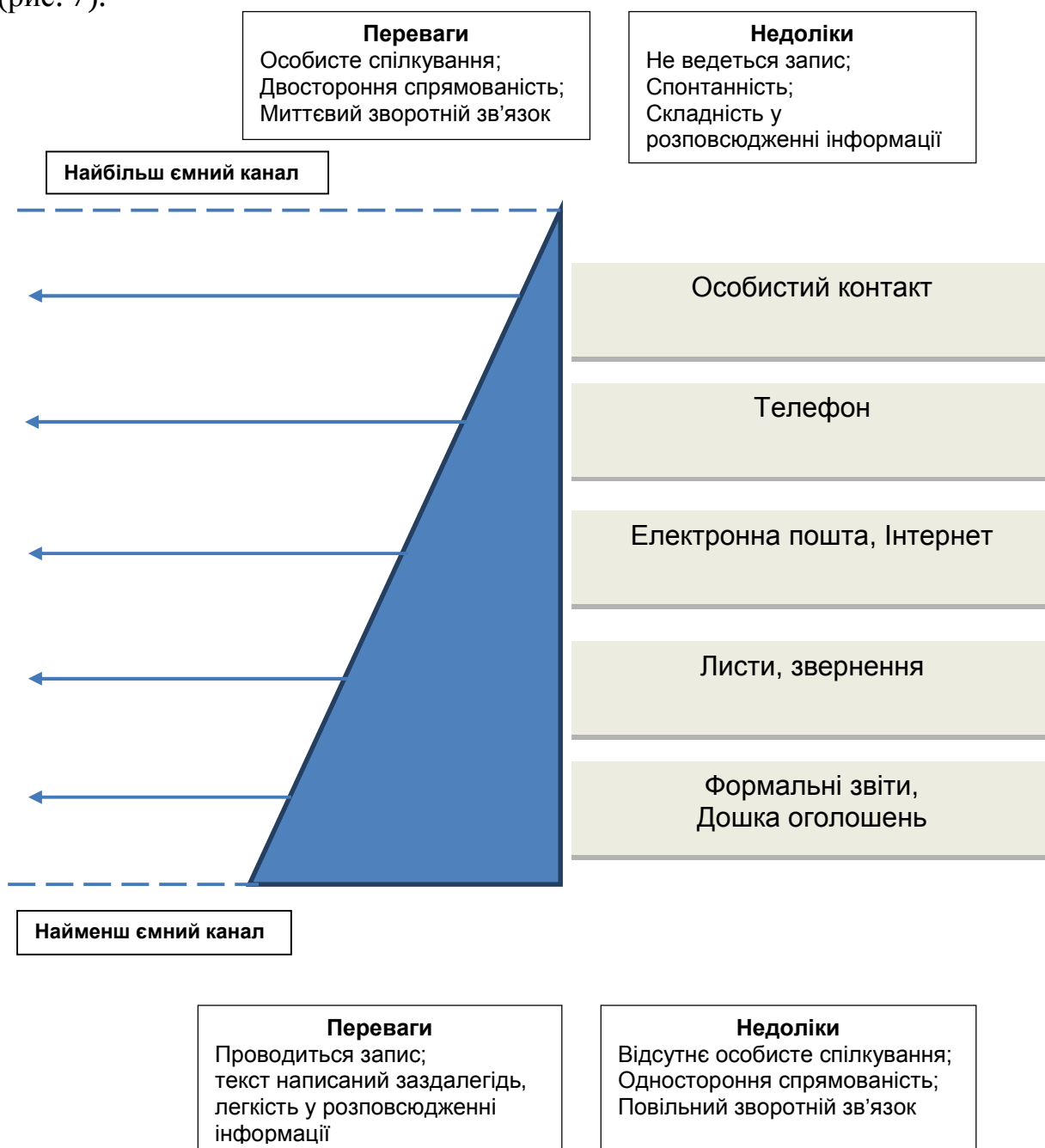


Рис.7. Класифікація каналів комунікації по пропускній здатності

На ємність комунікативних каналів впливають три чинники:

1. здатність обробляти кілька сигналів-підказок одночасно;
2. можливість забезпечення швидкої, двосторонньої зворотного зв'язку;
3. здатність забезпечувати особистий підхід до комунікації.

Найбагатшим в плані цих можливостей засобом є особисте спілкування, бо воно гарантує прямий вплив, передачу множинних інформаційних сигналів, негайний зворотний зв'язок і особистий підхід. Дискусії лицем до лица сприяють сприйняттю самих різних подразників і глибокому, на рівні емоцій, усвідомленню особливостей ситуації.

Наступним в класифікації каналів комунікації стоїть спілкування по телефону. У цьому випадку між відправником та одержувачем немає особистого контакту, учасники не сприймають пози і мову жестів один одного. Однак є людський голос, а в ньому укладений величезний обсяг емоційної інформації.

Спілкування по телефону все частіше замінює електронна пошта. Дослідники Університету штату Огайо встановили, що близько половини респондентів стали рідше телефонувати з тих пір, як почали користуватися е-поштою. Ті ж респонденти відзначили, що повідомляти погані вісті, давати поради і виявляти почуття воліють все ж в особистих бесідах або по телефону. В електронних повідомленнях, як правило, немає ні візуальних, ні вербальних підказок, що підвищує ймовірність їх нерозуміння. Усвідомлюючи потребу в каналах з більшою пропускнуою здатністю, багато організацій вдаються до інтерактивних конференцій через Інтернет, іноді з використанням відеосигналів (так званих візуальних підказок).

Ще нижче в класифікації каналів за пропускнуою здатністю стоять письмові повідомлення – записки та листи. Вони теж можуть мати особистісну спрямованість, але вони доносять тільки нанесення на папір слова і зображення і не можуть забезпечити швидку зворотний зв'язок. Безособові комунікативні канали – оголошення, бюлетені, стандартні комп'ютерні звіти – є самими «дрібними», їх пропускна спроможність більшою мірою обмежена. Використовуючи їх, відправник не має можливості сфокусуватися на конкретному одержувачі, передає мінімум інформаційних сигналів і не отримує зворотного зв'язку.

Очевидно, що у кожного каналу комунікації є певні переваги і недоліки. Кожен з них, залежно від обставин, може бути ефективним засобом спілкування. Вибір каналу залежить від того, чи є повідомлення звичайним, буденним рутинним або ні. Нестандартні повідомлення, як правило, двозначні (неоднозначні), пов'язані з новими подіями, і дуже висока ймовірність того, що вони можуть бути неправильно сприйнятими. Нерідко вони передаються в обстановці, що характеризується браком часу, незвичністю ситуації.

Ефективно донести всю складність обставин дозволяють лише найбільш ємні канали. З іншого боку, рутинні комунікації прості і прямолінійні. Рутинні повідомлення містять в собі різні дані або просто закріплюють, наприклад, у письмовій формі те, про що керівники вже домовилися. Такі повідомлення можуть бути передані і через менш ємні комунікативні канали. До письмових комунікацій доводиться вдаватися і тоді, коли одержувачі повідомлень значно віддалені один від одного або коли інформація носить офіційний характер.

Вибір каналу також залежить від того, чи хоче керівник просто поширити якусь інформацію, або хоче домогтися від підлеглих певної поведінки.

Тема 2. Міжособистісні комунікації

2.1. Продуктивність та ефективність комунікації

Сьогоднішні організації стають все більш «високотехнологічними», але ми повинні пам'ятати, що саме люди приводять до руху всю цю систему державної служби. Коли люди вступають один з одним в комунікації, виникають як мінімум дві важливі і взаємопов'язані проблеми.

Проблема ефективності (пов'язана з точністю комунікацій).

Ефективні комунікації мають місце в тих випадках, коли зміст, який джерело вкладає в повідомлення, і значення, що сприймається одержувачем, практично збігаються.

Проблема продуктивності (пов'язана з витратами).

Продуктивні комунікації мають місце в тих випадках, коли витрачено мінімальну кількість ресурсів. Наприклад, час – це дуже важливий ресурс. Уявіть собі викладача, який індивідуально спілкується з кожним студентом у групі з приводу досліджуваного предмета. Це практично неможливо. Але навіть якщо б і було можливим, то обійшлося б надто дорого з точки зору часових витрат. На роботі люди нерідко воліють не відвідувати один одного особисто, якщо їм потрібно надіслати інформацію. Вони покладаються на ефективність письмових меморандумів, поштових бюлетенів, групових зборів або електронної пошти.



Рис. 8. Ефективність і продуктивність комунікації

Нерідко ефективність і продуктивність вступають в конфлікт, взаємовиключають одне одного. Так, якщо відправник посилає по електронній пошті повідомлення про зміни в політиці, це може заощадити його час, але не завжди веде до бажаної інтерпретації та відповідної реакції. Аналогічно, ефективні комунікації не завжди виявляються продуктивними. Якщо керівник управління особисто підійде до кожного працівника і пояснить йому всі зміни в процедурі, це може гарантувати, що кожен зрозуміє нововведення, проте виявиться неприпустимо дорогим заходом з точки зору часових витрат.

Ефективне спілкування керівника з іншими людьми передбачає необхідність використання всіх представлених в моделі комунікацій (рис. 6) елементів.

Якщо відправник або одержувач не вміють кодувати або декодувати повідомлення подібним чином, комунікативний процес переривається. Всі ми знаємо, як важко спілкуватися з людиною, яка говорить іншою (в прямому сенсі слова) мовою. Втім, проблеми в комунікації виникають і в тому випадку, коли люди говорять однією й тією ж мовою. Наприклад, вибір каналу багато в чому визначає завадостійкість повідомлень. Від уміння обох сторін слухати залежить, чи буде сенс повідомлення правильно усвідомлений і сприйнятий. Таким чином, ефективні комунікації вимагають від керувника знань про вплив на

комунікативний процес міжособистісних факторів, таких як канали комунікації, невербальна поведінка, уміння слухати, вміння надати зворотний зв'язок. У процесі міжособистісного спілкування інформація може бути представлена у вербальній, паравербальній (інтонації, емоції – зітхання, схлипування, смішки, паузи, вигуки тощо) і невербальній формі. Якщо вербальна комунікація безпосередньо пов'язана з утриманням переданої інформації, то паравербальна і невербальна демонструють ставлення до неї співрозмовників і тим самим багато в чому визначають ефективність засвоєння інформації її адресатом.

Прийнято вважати, що із загального потоку інформації, яка сприймається нами у процесі спілкування, тільки 20% складають самі слова. Більша ж частина інформації (до 80%) в процесі спілкування передається на паравербальному та невербальному рівні.

Використання в процесі спілкування психотехнологій, спочатку розроблених у психотерапії та призначених для підвищення ступеню впливу на співрозмовника, різко підвищує продуктивність міжособистісної комунікації. Акцентуємо увагу на тих комунікаційних бар'єрах, які виникають в процесі міжособистісної взаємодії.

Так, П. Друкер пише: «Менеджер спонукає, спрямовує і організовує людей на виконання завдань, але не більше. Його єдиним інструментом є письмове або усне слово чи мова цифр. Незалежно від того, чи пов'язана робота менеджера з технікою, розрахунковими операціями або продажем продукції, ефективність менеджера залежить від його здатності слухати і читати, від його здатності говорити і писати. Йому потрібно мистецтво доводити свої думки до свідомості інших людей» (Peter F. Drucker. The practice of management.- N.Y. 1959. P. 346). У даному випадку підкреслюється значимість вміння правильно донести інформацію до підлеглих.

Інший аспект - здатність до організації взаємодії, виділяє Якокка Лі. «Якщо він (керівник) не здатен правильно будувати відносини з собі подібними, то яка від нього користь компанії? Його єдине призначення в якості керівника - це спонукати до діяльності інших людей, якщо він не вміє цього робити, він, не на своєму місці» (Якокка Лі. Кар'єра менеджера. Пер. з англ. - М., 1991. С. 83).

2.2. Комунікаційні бар'єри в міжособистісному спілкуванні

Дуже важливо пам'ятати про сім джерел шуму, які найчастіше відзначаються в міжособистісному спілкуванні:



Рис. 9. Сім джерел шуму

Уміння слухати

Під умінням слухати розуміють навички приймати повідомлення, чітко виділяючи в них факти і відчуття, правильно інтерпретувати їх значення. Тільки тоді керівник має можливість адекватно відповісти на вихідне повідомлення. Уміння слухати вимагає від людини уваги, енергії та досвіду. Слухання становить 75% ефективної комунікації, при цьому більшість людей витрачають на це всього 30-40% часу. Це веде до численних комунікативних помилок. Багато людей не вміють по-справжньому слухати своїх співрозмовників, стурбовані насамперед тим, що вони скажуть самі, а не тим, що говорять їм. Наше вміння слухати, що виражено в обсязі сприйнятого і запам'ятованого матеріалу (при спробі відтворення через 48 годин після прослуховування 10-хвилинного повідомлення), в середньому не перевищує 25%.

Яких правил повинен дотримуватись керівник, що прагне почути співрозмовника?

У табл. 2 перераховані десять правил ефективного слухання і на прикладах показано, чим відрізняється хороший слухач від поганого.

Таблиця 2. Рекомендації по активному слуханню

Правило	Поганий слухач	Хороший слухач
Слухайте активно	Пасивний, відсторонений від бесіди	Задає питання, перефразовує
Знаходьте цікаві теми	Відключається від набридлих тем	Шукає нові знання
Не дратуйтеся	Легко виходить з себе	Поводиться стримано, проявляє терпимість, концентрується на головному
Використовуйте те, що ми думаємо швидше, ніж те що говоримо	Нервує, якщо співрозмовник говорить повільно	Обмірковує, резюмує, зважає аргументи, прислухається до інтонацій
Будьте чуйні	Формально підтримує діалог	Проявляє інтерес жестами, позою, слухає і каже сам, створює позитивний зворотний зв'язок
Оцінюйте суть, а не слова	Відключається, якщо	Оцінює не огріхи мовлення,

	співрозмовник не може сформулювати свою думку	а суть висловлювання
Підтримуйте в співрозмовника інтерес	Заздалегідь упереджений, починає сперечатися	Вступає в дискусію тільки після того, як зрозуміє позицію іншої сторони
Намагайтеся всебічно оцінити висловлювані ідеї	«Прискіпується» до слів	Прислухається до центральних тем діалогу
Тренуйте вміння слухати	Відсутність енергії, неухважність	Активно використовує міміку, жести, контакт очима
Тренуйте інтелект	Воліє працювати з легкими і простими матеріалами, уникає складних	Сприймає складні проблеми як інтелектуальну гру

Людина, яка вміє слухати співрозмовника, знаходить цікаві теми в розмові, веде бесіду гнучко, постійно тренує навички сприйняття, мислення резюмує, оцінює і передбачає інформацію, яку вона отримає вже в наступну хвилину. Правильний підхід до слухання припускає, що ви не роздумуєте про самого себе, а співпереживаєте, переймаєтеся почуттями співрозмовника. Отже, для цього необхідний певний рівень розвитку емоційних здібностей.

Як приклад зразкових слухачів можна привести деяких провідних телевізійних ток-шоу. Наприклад, відомий телеведучий Андрій Куліков активно слухає гостей в студії або виступи з аудиторії, не дозволяє собі відволікатися, концентрує всю увагу на тому, хто говорить, встановлює контакт очима. Він слухає із співпереживанням, не перериває співрозмовника, а потім перефразовує висловлені слова та ідеї, щоб переконатися в правильності розуміння. Завдяки розвиненому вмінню А. Кулікова слухати, його гості почувають себе бажаними, понятими, значущими.

Фізичні спотворення

Будь-яка кількість фізичних спотворень може знизити ефективність комунікації. Деякі з цих спотворень чітко простежуються в розмові керівника з головним спеціалістом відділу. «Гаразд, п. Сергію, давай послухаємо, в чому полягає твоя проблема (телефон дзвонить, керівник відділу знімає трубку, обіцяє надати звіт «в найкоротші терміни»). М-м-м, де ми зупинилися? Так, у тебе виникли проблеми зі статистикою. Вони ... (секретар приносить папери, які необхідно негайно підписати, він ставить свій підпис і секретар пішов). Ти кажеш, вони не хочуть співпрацювати? Повинен сказати тобі, Сергію, чому б тобі ... (Телефон дзвонить знову, прийшов запрошений на зустріч відвідувач) ... М-м-м, впорайся з цим якось сам - зараз я маю піти».

Крім того, що у керівника не було серйозного наміру поговорити з підлеглим, він допустив, щоб фізичні перешкоди створили інформаційне перевантаження. В результаті постраждали комунікації. Цієї помилки вдалося б уникнути за допомогою розстановки пріоритетів і ретельного планування. Якщо у Сергія було б що сказати, то його керівник повинен був призначити відповідний час для зустрічі. Крім цього, необхідно виключити такі перешкоди, як телефонні дзвінки, випадкові відвідувачі і т. ін. Як мінімум можна було б дати вказівку секретарю не турбувати їх під час розмови.

Семантичні бар'єри

Термін «Семантика» є багатозначним, одним із значень якого є слово «значення» (від грец. *Semantikos*—«позначає»). Семантичні бар'єри комунікацій включають в себе невдалий вибір слів або недоречне їх використання, а також застосування змішаних повідомлень. Прикладом можуть слугувати дві наведені нижче пропозиції, які колись намагалися передати в якості «адміністративних повідомлень».

1. *«Ми просимо внести будь-які рекомендації, які ви забажаєте, і ви можете бути впевнені, що всім цим рекомендаціям ми приділимо найпильнішу увагу».*

2. *«Відвідувачі продовжують підкреслювати фундаментальну необхідність оновленої системи електронного інформування, яка тільки існує в даний час».*

Чому б не передати ці ж повідомлення в більш простому вигляді, наприклад:

1. *«Пришліть нам свої рекомендації. Ми їх уважно вивчимо».*

2. *«Відвідувачі хочуть нової якості надання електронних послуг».*

Коли виникають сумніви щодо ясності вашого письмового або усного повідомлення, слід згадати популярний KISS-принцип комунікацій:

Keep it short and simple - Дотримуйтеся простоти і стислості.

Змішані повідомлення

Ми говоримо про змішані повідомлення в тих випадках, коли слова передають одне повідомлення, а «мова тіла» – інше. Дуже важливо стежити за мовою тіла, оскільки невербальні символи здатні дати ключ до розуміння того, що насправді було сказано в ході особистої бесіди. Невербальні комунікації відбуваються, як правило, при особистих зустрічах. Один з дослідників, наприклад, виділяє три джерела переданих при особистому спілкуванні інформаційних сигналів:

- власне вимовлені слова;
- голос (напрямок, інтонація, тембр);
- вираз обличчя співрозмовника.

Згідно з його оцінками, відносне значення цих трьох факторів при інтерпретації повідомлень розподіляються наступним чином: вербальний вплив - 7%, голосовий - 38%, вираз обличчя - 55%.

Очевидно, що важливо не те, що говориться, а те, як вимовляє слова повідомлення співрозмовник. Невербальні послання передають думки і відчуття набагато ефективніше, ніж будь-які, найретельнішим чином підібрані слова. Жести найчастіше говорять про наші почуття куди зрозуміліше слів. У той час, коли наша свідомість формулює вислови на кшталт «я щасливий» або «вітаю з новою посадою», «мова тіла» передає інформацію про справжні почуття: ми червоніємо, потіємо, відводимо очі, кричимо, уникаємо дивитися співрозмовнику в очі. І якщо словесні і невербальні повідомлення суперечать один одному, одержувач дивується. Як правило, в таких випадках люди більшою мірою довіряють не словам людини, а його поведінці.

Сильні невербальні сигнали формуються і панують в обстановці кабінету керівника.

Наприклад, як би ви оцінили наступний розвиток подій у кабінеті вашого керівника?

- 1. він залишається за столом, запрошуючи вас зайняти місце на стільці навпроти;*
- 2. ви і керівник сидите на стільцях, але не за робочим столом, а у видаленні, можливо, за журнальним столиком;*
- 3. вас запрошують присісти в зручне крісло, а керівник займає місце на дивані.*

Більшість із нас сприймають першу ситуацію як недвозначний сигнал: «Начальник тут я» або «Я представляю владу». Друга ситуація може означати:

«Ми будемо говорити про серйозну справу». Третя характеризується більш домашньою і дружньою обстановкою, керівник начебто запрошує: «Давайте трохи краще пізнаємо один одного», «Будемо один одному довіряти».

Якщо невербальні повідомлення доповнюють і підтримують ваші слова, вони є вагомою підмогою в спілкуванні. Необхідно вчитися координувати свої словесні і невербальні повідомлення і в той же час бути сприйнятливим до послань колег, підлеглих і керівників.

Міжкультурні комунікації

У зв'язку з глобалізацією особливої актуальності набуває проблема міжкультурної комунікації. Тут потрібно бути дуже коректним і обережним - неважливо, чи йде мова про людей, що відносяться до різних етнічних груп в межах однієї країни або навіть міста, які є прихильниками різних віросповідань та / або представниками різних національних або субнаціональних культур, які іноді формуються в окремих регіонах / географічних областях в рамках однієї національної культури.

На Заході одним із завдань фахівців з управління персоналом в останні роки стало так зване «**Управління різноманітністю**» (**managing diversity**), що припускає, в першу чергу, вибудовування коректних комунікацій між працівниками - представниками різних культур. Загальною проблемою сьогодення, в тому числі і в Україні, є етноцентризм – схильність людей вважати, що вищими є саме їхня культура і її цінності. Етноцентризм часто супроводжується небажанням зрозуміти альтернативні точки зору і серйозно поставитися до цінностей інших людей.

Складнощі міжкультурних комунікацій найвиразніше проявляються у сприйнятті мовних відмінностей. Наприклад, рекламне повідомлення може дати чудові результати в одній країні, але натрапити на перешкоди, коли його переведуть на іншу мову.

Згадаймо проблеми, пов'язані з проникненням до Японії європейської моделі Форда «Ка». На японській мові «Ка» означає «комар». Більш того, представники різних культур можуть вживати однакові жести для різних цілей. Наприклад, схрещені ноги у Великобританії вважаються прийнятними жестом, проте це абсолютно неприпустиме в Саудівській Аравії, особливо

якщо підошва черевики на когось спрямована. У Канаді цілком припустимо вказати на людину, щоб привернути її увагу, але цього не можна робити в Азії.

Експерти з міжнародного бізнесу радять для кращого розуміння культурних відмінностей хоча б у мінімальному обсязі вивчити мову країни, з якою вам доводиться мати справу. Можливо, перспектива вивчення іноземної мови може звучати лячно, проте отримані результати цілком виправдовують затрачені зусилля.

Зворотній зв'язок

Зворотній зв'язок (ЗЗ) дозволяє керівнику визначити, наскільки ефективні (або неефективні) його комунікації. Він також дозволяє розвивати здібності підлеглих. Ми вже говорили про важливість зворотного зв'язку, коли розповідали про модель комунікативного процесу. Але незважаючи на всю свою значимість, зворотній зв'язок найчастіше залишається без належної уваги. Дослідження показало, що хоча керівники більшості організацій надають комунікаціям велике значення, більше половини з них не обтяжують себе складанням окремих повідомлень для співробітників та відвідувачів і ще менше приділяють уваги зворотному зв'язку від них. У разі письмового меморандуму або записаного звукового повідомлення односторонній комунікаційний потік виходить від відправника до одержувача. При цьому відсутній прямий і негайний зворотний зв'язок від одержувача. Відправнику легше посилати односторонні повідомлення, але вони нерідко фруструють одержувача, який може відчувати сумніви з приводу того, що ж відправник мав на увазі або збирається робити.

У процесі міжособистісної комунікації зворотний зв'язок - це навмисне повідомлення іншій людині про ті її дії, які ведуть до досягнення мети, і про ті, які призводять до результатів, що не відповідають цілям організації.

Функціями зворотного зв'язку є підтримка і заохочення дій, що ведуть до успіху і дають потрібний результат або зміну неефективної поведінки.

Уміння надати як позитивний, так і негативний зворотний зв'язок є необхідною складовою комунікативної компетентності ефективного керівника.

Надавати підлеглим зворотний зв'язок доцільно у відповідності з наступними принципами.

ЗЗ повинен бути збалансованим.

Якщо він буде занадто критичним, то підлеглий може внутрішньо відкинути його, якщо занадто хвалебним, то це може сприйматися як опіка, що теж може викликати деякий негатив. Зворотний зв'язок повинен поєднувати в собі виділення позитивних і негативних моментів. Дотримання балансу полягає в тому, щоб зробити зворотний зв'язок прийнятним для підлеглого, залежно від його національності, культури, особистих особливостей.

ЗЗ повинен бути конкретним.

Зворотній зв'язок – це не дискусії про те, сказав чи не сказав підлеглий що-небудь, зробив або не зробив. Керівник завжди повинен звертатися до конкретного факту чи дії. Уникайте узагальнюючих фраз типу: «ви завжди...»,

«ви схильні...». Зворотний зв'язок стосується того, що було сказано, зроблено, та як, але не чому. Здогадки про чийсь мотиви привносять в комунікацію атмосферу недовіри і ворожості.

ЗЗ повинен бути зрозумілим.

Керівник повинен використовувати зрозумілу для підлеглого мову без жаргону і незнайомих слів.

ЗЗ повинен бути активним.

Підлеглий не повинен залишатися пасивним слухачем. Він має бути активно залучений у процес зміни своєї поведінки для досягнення певних завдань. Для того, щоб зробити процес зворотного зв'язку більш активним, корисно спочатку просити самого підлеглого зробити коментарі з приводу своєї поведінки, знань, навичок.

ЗЗ повинен бути порівняним. Прогрес має місце, якщо підлеглий може порівняти те, як він виконав конкретне робоче завдання зі своїми попередніми спробами.

ЗЗ повинен бути спрямованим на поведінку. Зворотній зв'язок концентрує увагу на поведінці, а не на особистості як такої. Вам слід говорити про те, що люди роблять, а не про те, що ви про них думаєте. Таким чином, ви можете сказати комусь, що він «говорив більше за всіх інших під час зборів», замість «ти надмірно балакучий». Перша фраза залишає місце для змін, в той час як друга підкреслює незмінну рису характеру.

ЗЗ повинен бути достатнім. Виконуючи свою роботу, людина робить зусилля, старається. Тому, якщо вона отримує лише поверхневий зворотний зв'язок (особливо у випадку довгоочікуваного досягнення), у неї може виникнути відчуття того, що її зусилля залишаються не поміченими, що може призвести до демотивації.

Широке поширення отримала «Формула зворотного зв'язку Т. Рассела», згідно якої керівнику в процесі надання співробітнику зворотного зв'язку слід дотримуватися наступного алгоритму:

- Дайте співробітнику побачити, що він зробив;
- Покажіть йому наслідки цієї поведінки;
- Намітьте разом з ним подальші дії по зміні поведінки.

В залежності від ситуації і від персональних характеристик люди відрізняються тим, яку кількість критики вони можуть прийняти. Кожне критичне слово - це крапля, що падає в посуд. На щастя, якщо уважно і активно слухати, то можна зрозуміти, коли цей посуд наближається до наповнення. Якщо коментар приймається, людина зазвичай реагує наступним чином: «Так, я тепер бачу це...», «Це важливо...», «Я б хотів почути більш докладний коментар...». Коли посуд близький до наповнення, ви можете почути деякі сумніви і коливання: «Мені здається, я розумію, що ви під цим розумієте...», «Я не впевнений, що це так...», «Може бути так, а може, й ні...».

Тема 3. Організаційні комунікації

Ми переходимо до іншого аспекту комунікацій, пов'язаного з організацією в цілому. У масштабі організації комунікації зазвичай здійснюються в трьох напрямках: зверху вниз, знизу вгору та горизонтально.



Рис. 10. Організаційні комунікації

Інформація в організаціях поширюється як за формальними, так і неформальними каналами. Формальні канали збігаються з рівнями ієрархії в організації. Організаційна структура визначає, яким шляхом офіційне повідомлення повинно переходити з одного ієрархічного рівня на інший. Оскільки формальні канали визнаються в якості офіційних, їх використовують для передачі політики, процедур та інших офіційних повідомлень. З іншого боку, в основному справжню мережу утворюють неформальні канали, що не мають відношення до ієрархії влади в організації. Вони співіснують з формальними каналами, але часто відхиляються від них, перескакуючи через ієрархічні рівні і перетинаючи вертикальні ланцюжки. Неформальні канали сприяють створенню в організаціях відкритої комунікації і гарантують, що потрібні люди увійдуть в контакт один з одним. Керівники повинні створювати і підтримувати формальні канали комунікацій у всіх трьох напрямках. Крім того, в їх розпорядженні знаходяться і неформальні канали. Простіше кажучи, кожен керівник має можливість хоча б раз вибратися з власного кабінету і пройти по підрозділах, поговорити зі співробітниками.

3.1. Низхідні комунікації

Знайомий кожному з нас, найбільш очевидний потік формальних комунікацій – низхідні комунікації, складається з повідомлень та інформації, що відправляється підлеглим вищим керівництвом органу. Комунікації «зверху вниз» можуть приймати різноманітні форми. Найбільш поширені промови, повідомлення в корпоративних виданнях, електронною поштою, інформаційні

листки, повідомлення на дошках оголошень, довідкові керівництва. Крім усього іншого, керівник визначає зміст комунікації. Тримати працівників в курсі абсолютно всього, що відбувається в організації неможливо, а значить, керівник повинен визначитися з найбільш важливою інформацією. Як правило, низхідні комунікації охоплюють наступні аспекти:

Впровадження цілей і стратегій. Роз'яснення керівництвом нових стратегій і цілей, забезпечення працівників інформацією про конкретні завдання і очікувану від них поведінку. Отримана інформація визначає напрям, в якому будуть діяти нижчі рівні організації.

«Ми починаємо нову програму підвищення якості послуг. Її успіх визначає можливість «життєздатності» нашої організації».

Посадові інструкції та накази. Це директиви, що описують виконання певної роботи та її зв'язок з іншими видами діяльності організації.

«Задля підвищення інвестиційної привабливості України створити робочу групу та здійснити розробку шляхів оптимізації існуючих адміністративних послуг, що надаються суб'єктам господарювання для ведення підприємницької діяльності, а також залучити спілки підприємців до обговорення питання оптимізації надання адміністративних послуг суб'єктам господарської діяльності»

Процедури і різні правила. У такого роду повідомленнях описується політика, правила, норми і структура організації.

«Після закінчення 90 днів роботи в установі співробітники отримують можливість взяти участь в оцінці фонду органу».

Зворотній зв'язок за результатами діяльності. У повідомленнях міститься інформація про те, наскільки добре чи погано окремі співробітники та відділи виконують робочі завдання.

«Микола, ви добре попрацювали над комп'ютерною мережею, ефективність процесу звернень громадян зростає».

Навіювання ідей. Дані повідомлення покликані мотивувати працівників на прийняття місії організації, її культурних цінностей, участь у спеціальних церемоніях, таких як спільні культурні заходи.

«Співробітники організації - одна родина, ми раді запросити всіх на щорічний вечір, який відбудеться 8 березня».

Основна проблема низхідних комунікаційних потоків - розсіювання, повне спотворення або повне зникнення вихідного сенсу повідомлень. Так, формальні комунікації – один з найдієвіших способів доведення інформації до співробітників організації, але при цьому тільки при передачі від однієї людини до іншої втрачається до 25% інформації.

Уникнути розсіювання інформації неможливо, проте за допомогою методів, про які ми розповіли в попередніх розділах, втрати можуть бути значно зменшені. Для цього слід вибрати найбільш адекватний комунікативний канал, домагатися відповідності словесних і невербальних повідомлень, активно слухати, складаючи повідомлення, враховувати сприйняття одержувачів.

3.2. Висхідні комунікації

Потік висхідних комунікацій формують повідомлення, що передаються з нижчих рівнів організації на вищі рівні ієрархії. Працівникам необхідно висловлювати скарги, рапортувати про досягнутий прогрес, відповідати на ініціативи керівництва. До висхідних комунікацій відносяться наступні п'ять типів повідомлень.

Проблеми і питання. Повідомлення, що інформують керівництво про поточні проблеми та питання. *«Принтер не працює вже два дні, а новий буде отриманий не раніше ніж через тиждень».*

Пропозиції щодо покращення. Нові ідеї щодо поліпшення різних процедур, підвищення якості або ефективності праці. *«Я вважаю за необхідне відмовитися від кроку 2 процедури аудиту, так як він забирає дуже багато часу і не приносить ніяких результатів».*

Звіти про результати діяльності. Вищі керівники періодично отримують звіти про роботу окремих співробітників і відділів. *«Аудиторський звіт для статуправління ми представили в строк, за звітом для фіскальної служби відстаємо на один тиждень».*

Скарги та суперечки. Скарги і конфлікти між працівниками мають бути почуті і вирішені вищим керівництвом. *«Спеціаліст ІТ сектору отримав завдання дослідити процес утилізації обладнання, але керівництво чинить йому перешкоди».*

Фінансова та бухгалтерська інформація. Маються на увазі повідомлення про витрати, рахунки, обсяги, прибутки, інвестиції та інші показники, які можуть зацікавити вище керівництво. *«Наші витрати на 2% перевищили закладені в бюджеті показники, але на 10% зріс і обсяг економії, так що ми можемо бути задоволені отриманими в третьому кварталі показниками».*

Керівництво органів вельми зацікавлено в безперебійних висхідних комунікаціях і використовує найрізноманітніші канали: ящики для записок з пропозиціями, опитування співробітників, політика відкритих дверей, управлінські інформаційні системи і прямі діалоги між керівниками і робітниками. І все-таки, незважаючи на такі титанічні зусилля, на шляху відкритого спілкування залишаються бар'єри.

Керівники далеко не завжди готові вникнути в проблеми робітників, та й самі співробітники не горять бажанням добровільно ділитися наявною у них інформацією. Інноваційні компанії прагнуть до того, щоб інформація надходила до топ-менеджерів у неспотвореному вигляді.

У IBM, наприклад, існує програма «SpeakUp»: працівники можуть регулярно посилати менеджерам анонімні листи або повідомлення по електронній пошті, знаючи, що їх послання не залишаться без уваги. Один з лідерів в області своєчасного виявлення та усунення корпоративних проблем – це компанія «Леві Страус» з Сан-Франциско, багато років відрізняється підвищеною сприйнятливостю до потреб своїх працівників. У липні 1982 цей гігант швейної промисловості почав у своїй головній конторі розгортати програми «Говори вільно» для 1700 своїх працівників. За аналогією з тим, що

роблять банки, «Говори вільно» - це програма конфіденційного двостороннього письмового зв'язку. Координатор програми Кеті Тигардін сказала, що подібна ініціатива компанії пояснюється тим, що «керівництво відчуло реальну потребу стикнутися з думками і установками працівників», особливо у зв'язку з останніми звільненнями.

Програма спочатку охоплювала три категорії працівників – службовців компанії, фахівців з модному одязі з джинсової тканини і агентів посередників, тобто приблизно третина всього кадрового складу. Пробна програма виявилася успішною, і її поширили на всіх 1700 працівників головної контори. Тигардін повідомила, що в даний час програма отримала статус офіційної і може бути поширена на 60 виробничих і збутових підприємств фірми в США. За її словами, в рамках програми приходить в середньому 9 листів на місяць. Зазвичай ці послання присвячені політиці компанії і новому комплексу «Левіс Плаза». Тигардін каже, що працівники висловлюють здивування, чому в комплексі відсутня редколегія центрального бюлетеня фірми, чому не можна змінити години роботи гімнастичного залу компанії, чому немає стоянки для автомобілів працівників або чому компанія не може перейти до політики обмеження куріння в громадських місцях. На письмову відповідь відповідним чиновникам відводиться 10 днів. «Я справді вражена відвертістю відповідей», – говорить Тигардін і додає, що іноді вона буває змушена звертатися до чиновника, який написав відповідь, з проханням зробити його більш позитивним. Вона підкреслює, що програма «Говори вільно» не замінює прямого зв'язку із завідувачами підрозділів. Правда, коли працівник задає запитання, яке відноситься не тільки до якогось конкретного відділу, але заслуговує на увагу керівництва компанії в силу широти інтересів автора, програма не може допомогти. «Я не бачу в цьому нічого страшного, – відповідає вона. Навпаки, пряма відповідь на поставлене в листі запитання піднімає дух. Нині створено механізм розгляду скарг».

3.3. Горизонтальні комунікації

Горизонтальні комунікації являють собою обмін повідомленнями між колегами по роботі як усередині відділів організації, так і між ними. Як правило, горизонтальні комунікації не тільки переслідують мету проінформувати когось про щось, але й містять прохання про підтримку або координації дій. Горизонтальні комунікації поділяються на три категорії:

Вирішення проблем всередині відділів. Такі повідомлення, як правило, пов'язані з виконанням поставлених завдань. «Світлана, ти нам не допоможеш заповнити бланк витрат на канцелярські приналежності?»

Координація роботи відділів. Повідомлення, якими обмінюються відділи, спрямовані на виконання спільних проектів або спільних завдань. «Іван, будь ласка, зв'яжися з відділами зв'язків з громадськістю з питання покращити якість консультування громадян з питань надання адміністративних послуг в центрах та домовся про зустріч з ними. Схоже, ми не в змозі поліпшити інформування громадян з питань надання адміністративних послуг в центрах. Пора обговорити можливість організації

надання супутніх послуг у приміщеннях утворених при адміністративних центрах.»

Ініціативи змін і поліпшень. Такими повідомленнями відділи обмінюються в прагненні змінити, поліпшити, розвинути організацію. «Ми спрощуємо систему оформлення відряджень і хотіли б обговорити нововведення з вашим відділом».

Горизонтальні комунікації особливо важливі в організаціях, що самонавчаються, де колективи співробітників постійно вирішують проблеми і шукають нові способи роботи. Для того щоб поліпшити координацію діяльності, багато організацій активно використовують горизонтальні комунікації: створюють спеціальні робочі групи, комітети і навіть матричні структури.

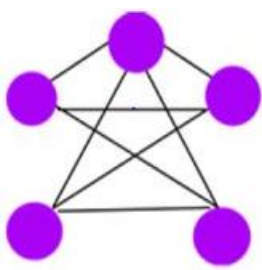
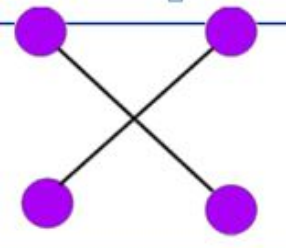
Див. Додаток 3. В. Клепкін. Як налагодити горизонтальні комунікації.

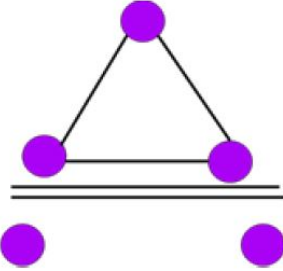
3.4. Комунікаційні мережі

Особливий тип горизонтальних комунікацій становлять комунікації в командах. Команди стали «цеглинками», з яких побудовані багато сучасних організацій. Члени команди спільно працюють над виконанням одних і тих самих завдань, та від структури комунікацій залежать і одержувані результати, і ступінь задоволення від праці. У деяких випадках організація роботи включає створення інтерактивних груп, члени яких працюють над виконанням завдань пліч-о-пліч і які характеризуються координацією діяльності. Така модель взаємодії веде до виникнення децентралізованої комунікаційної мережі, в якій всі члени групи здійснюють безпосередні комунікації один з одним і вільно обмінюються інформацією. Іноді таку структуру називають загальноканалною або комунікаційною мережею типу «зірка». Найкраще вона працює у випадку складних і нестандартних завдань. Така структура, як правило, веде до високого рівня задоволеності членів групи.

Таблиця 3.

Командні комунікаційні мережі

Паттерн	Схема	Характеристики
Інтерактивна група Децентралізована комунікаційна мережа		Висока взаємозалежність на фоні спільного завдання. Максимально ефективно для виконання складних завдань
Спільно діюча група Централізована комунікаційна мережа		Незалежні індивідуальні зусилля, спрямовані на виконання спільного завдання. Максимально ефективно для виконання простих завдань

Протиборча група Обмежена комунікаційна мережа		Підгрупи вступають у розбіжності один з одним. Гальмує виконання завдань
---	---	---

Друга схема організації роботи – це спільно діючі групи, члени яких працюють над виконанням завдання незалежно, хоча і пов’язані один з одним за допомогою центральної координації. Завдання, яке підлягає виконанню, ділиться між учасниками групи, які потім індивідуально над ним працюють. Здійснюється координація діяльності кожної людини, а результати об’єднуються в центральному контрольному пункті. Інформація стікається до центральної фігури, а потім розподіляється між членами групи. Це створює централізовану комунікаційну мережу, центральна фігура якої виступає в якості «осі колеса». Іноді таку структуру називають інформаційною мережею, побудованою за типом колеса або ланцюга. Найкраще вона працює в тих випадках, коли завдання легко підлягає стандартизації або поділу на частини. У таких групах задоволеність, як правило, характерна для людини, яка займає місце «осі колеса». Зрештою, саме вона більше всіх бере участь у всіх аспектах групової обробки інформації.

Протиборчі групи характеризуються існуванням підгруп, що зазнають розбіжностей з приводу деяких аспектів виробничої діяльності. Причиною розбіжностей між підгрупами можуть бути конкретні питання, наприклад короткочасні суперечки про кращі способи досягнення мети; іноді розбіжності приймають затяжний характер, наприклад у спорах з приводу управління, виконання тощо. Як і слід було очікувати, комунікації між групами нерідко обмежуються і спотворюються.

Експерименти, присвячені ефективності вирішення простих проблем в централізованих комунікаціях, показали їх високу продуктивність. Члени таких команд могли просто передавати інформацію керівнику, який і приймав рішення. Децентралізовані мережі більш повільні у вирішенні простих завдань, тому що інформація «обходить» всіх членів організації чи команди до тих пір, поки хтось нарешті не збере всі її частинки воєдино і не знайде рішення. Однак чим складніше ставали проблеми, тим швидше працювали децентралізовані мережі, бо інформація концентрується не в однієї людини, а циркулює в ході інтенсивних комунікацій, де кожен член команди має можливість активно брати участь у прийнятті рішення. Точність рішення змінюється разом з рівнем складності проблем. Централізовані мережі допускають менше помилок у простих завданнях, але стають менш ефективними при їх ускладненні. У децентралізованих мережах спостерігається протилежна картина. Таким чином, правомірно зробити висновок: в умовах жорсткої конкуренції команди використовуються для вирішення комплексних проблем. Якщо завдання, поставлене перед командою, дійсно важке, неоднозначне, всі її члени повинні

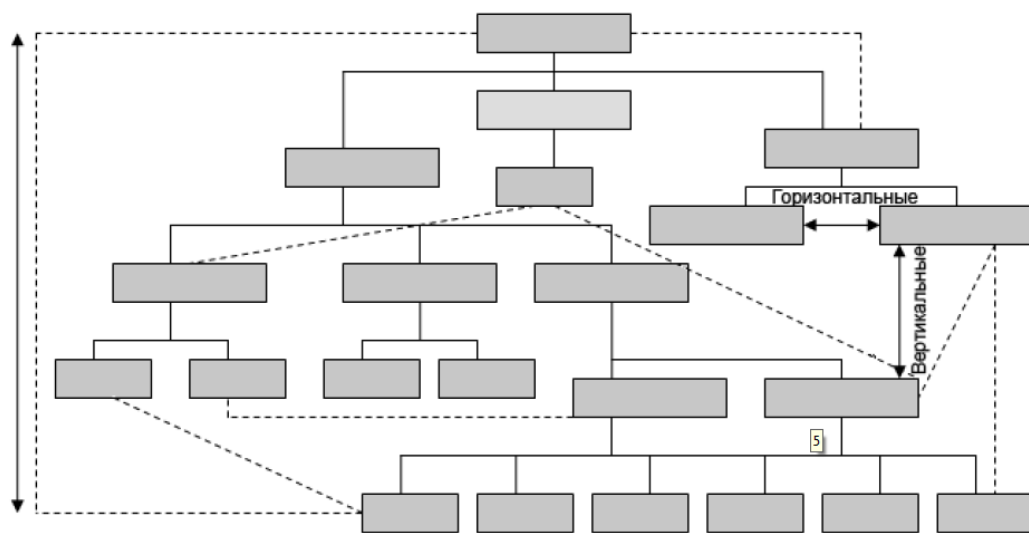
мати доступ до інформації, тобто необхідна децентралізована структура, в якій комунікації здійснюються вільно і в будь-якому напрямку.

У Microsoft, наприклад, в останні місяці перед випуском нового програмного продукту проводяться «випробувальні» дискусії. Кожен учасник висловлює свої ідеї та думки, а потім команда приходить до остаточного рішення. Однак команди, що виконують рутинні завдання, витрачають на обробку інформації набагато менше часу, а значить, більш адекватною представляється централізована структура. Організація припускає, що дані направляються до керівника, який приймає рішення, а в рядових членів вивільняється час на виконання поточних завдань.

Запитання для самоперевірки:

1. Які типи комунікаційних мереж визнаєте? Для вирішення яких завдань вони призначені?
2. Опишіть основні способи регуляції комунікаційних потоків.

3.5. Неформальні комунікативні канали



Формальні канали комунікації

Неформальні канали комунікації

Рис. 11. Формальні і неформальні канали комунікації

Неформальні канали комунікації ніяк не пов'язані ані з «узаконованими» формальними каналами, ані з ієрархічною структурою організації. Неформальне спілкування співіснує з формальним, але не залежить від рівнів ієрархії, єднає всіх співробітників організації. На рис. 11 представлені потоки формальних та неформальних комунікацій в організаціях.

Неформальні комунікації в групах та організаціях виникають у процесі взаємодії членів колективу. Люди при вирішенні професійних завдань вступають, поряд з формальними, в неофіційні, неформальні відносини. Неформальна структура колективу виникає і розвивається спонтанно. Взаємини на неформальному рівні поступово починають сприйматися людьми як значущі і бажані, часто навіть більш значущі, ніж формальні взаємини.

Метод соціометрії. Аналіз неформальних комунікацій в організації передбачає виявлення неформальної структури в групі і організації. Методики

виявлення неформальної структури почав розробляти основоположник соціометричної науки про малі групи Дж. Я. Морено. Саме у дослідженнях Морено вперше були розрізнені формальна, видима і неформальна, неявна («динамічна», «соціометрична») структури.

Посада державного службовця – один з найважливіших регулятивів формальних комунікацій в органах влади. Це – і суспільний статус, і сукупність формальних прав і обов'язків, і певний стандарт поведінки, зафіксований у нормативній документації.

Формальні комунікації в органах влади визначаються організаційною структурою, функціональним змістом діяльності і публічним правом.

Особливий вид управління формальними комунікаціями – регуляція комунікативних потоків і організація комунікацій для вирішення поточних завдань.

Аналіз неформальних комунікацій може здійснюватися за допомогою методу соціометрії. Соціометричні методи дозволяють виявити розрив між зовнішніми і глибинними рівнями групової структури. Дослідження може проводитися за допомогою соціометричної анкети і мережевого аналізу.

Управління неформальними комунікаціями можливо через лідерський та адміністративний вплив. У їх числі: різні способи мотивації держслужбовців, використання неформальних комунікацій при створенні команд і робочих груп, формування корпоративного духу. До неформальних комунікацій, що перешкоджають ефективній роботі органів влади відноситься корупція і протекціонізм.

Прогулянкове управління

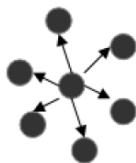
Як правило, в організаціях зустрічаються два типи неформальних каналів: прогулянкове управління і «таємний телеграф». Прогулянкове (засноване на виходах в народ) управління отримало широку популярність завдяки бестселерам «InSearchofExcellence» та «PassionforExcellence» Т. Пітерса, Р. Уотерманата, Н. Остін. В них розповідається про керівників, які вважають за краще отримувати інформацію про життєдіяльність компаній безпосередньо з розмов зі співробітниками. Даний спосіб спілкування можуть використовувати керівники всіх рівнів. Розмова з рядовими працівниками створює підґрунтя для позитивних відносин, менеджер «з перших рук» дізнається про те, як живе той чи інший відділ, підрозділ, вся організація. Наприклад, президент компанії ARCO мав звичку відвідувати регіональне відділення компанії. Замість того щоб призначати офіційну зустріч з директором відділення, він приходив інкогніто і розмовляв з рядовими працівниками. У будь-якій організації прогулянкове управління сприяє зміцненню як висхідних, так і низхідних комунікацій. У менеджерів з'являється можливість донести до працівників свої ідеї та цінності і почути про хвилюючі співробітників проблеми. Нездатний до прогулянкавого управління менеджер відчуває своє відчуження, ізольованість від підлеглих.

«Таємний телеграф»

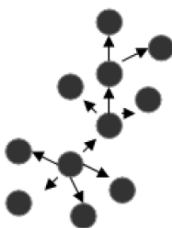
«Таємним телеграфом» прийнято називати неформальну комунікативну мережу організації, що об'єднує всіх її членів в усіх напрямках нижчого рівня. «Таємний телеграф» існує завжди і скрізь. Якщо формальні канали комунікації в

організації закриті, він набуває характеру домінуючого принципу спілкування. Але і в цьому випадку він, безсумнівно, приносить користь, тому що по ньому поширюється інформація, що сприяє більш адекватному сприйняттю ситуації. Чутки дозволяють співробітникам заповнити інформаційний вакуум, уточнити рішення керівництва. «Телеграф» активізується в періоди, коли в організації відбуваються зміни, відчувається збудження, неспокій або коли погіршується економічна ситуація.

Дослідження говорять про те, що ефективність «таємного телеграфу» залежить лише від кількох осіб. На рис. 12. представлені дві найбільш поширені його схеми.



Простий ланцюжок (один співробітник передає інформацію багатьом)



Кластерний ланцюжок (кілька людей передають інформацію іншим)

Рис. 12. Різні схеми «таємного телеграфу»

У простому ланцюжку одна людина повідомляє будь-які новини багатьом іншим. У кластерному ланцюжку інформацію передають кілька індивідів. Чим менше число «передавальних ланок», тим точніше інформація. З їх збільшенням «таємний телеграф» перетворюється в «зіпсований телефон».

Що дивно, передана по «таємного телеграфу» інформація відрізняється достовірністю і, як правило, присвячена організаційним проблемам. Близько 80% переданих відомостей так чи інакше пов'язані з внутрішніми питаннями і не мають нічого спільного з плітками, більше того, 70-90% даних підтверджуються. Багато керівників негативно ставляться до «таємного телеграфу» і з задоволенням позбулися б нього. Вони вважають, що поширювані по ньому чутки брехливі, зловмисні та шкідливі. Як правило, вони помиляються. Менеджерам слід мати на увазі, що майже п'ять із шести важливих повідомлень в тій чи іншій мірі переносяться за допомогою «таємного телеграфу», мінаючи офіційні канали. Найбільш далекоглядні керівники прекрасно розбираються в тонкощах даного каналу комунікації. Вони знають, хто з ким пов'язаний і хто з працівників відіграє провідну роль у неформальному поширенні інформації. В усіх випадках, особливо в кризові моменти, управляти комунікаціями потрібно з розумом, щоб «таємний телеграф» не ставав єдиним джерелом інформації.

3.6. Комунікаційні бар'єри організацій

Хоча комунікації в організаціях часто носять міжособистісний характер, проте далеко не завжди проблеми їх організації вичерпуються міжособистісними бар'єрами. Найчастіше на шляху ефективних комунікацій і, відповідно, успішної роботи організації встають специфічні перешкоди, пов'язані з різними проблемами організацій як цілісних систем. Ці організаційні перепони в комунікаціях заслуговують окремої уваги, оскільки їх природа пов'язана не зі специфікою індивідуальної або групової поведінки людей, а з не комунікаційними проблемами організацій.

Спотворення повідомлень.

Коли інформація рухається всередині організації вгору і вниз, сенс повідомлень може спотворюватися. Таке спотворення може бути обумовлено рядом причин. Повідомлення можуть спотворюватися ненавмисно з труднощів в міжособистісних контактах, про що йшлося вище. Однак значну роль у появі спотворень грають і інші фактори.

По-перше, можливо свідоме спотворення інформації джерелом. Таке спотворення може мати місце, наприклад, коли повідомлення служить для оцінки діяльності джерела і модифікує його так, щоб зміна сенсу відбувалася в його інтересах.

По-друге, ще одна важлива проблема обміну пов'язана з так званою фільтрацією інформації. Фільтрація являє собою процес втрати частини сенсу повідомлень у зв'язку з неминучими втратами будь-якої природи при русі вгору або вниз за рівнями управління або всередині одного рівня організації від одного співробітника до іншого. Фільтрація здійснюється при агрегуванні повідомлень, при їх русі вгору за рівнями управлінської ієрархії, при селективному відборі інформації при її розподілі між різними одержувачами, при цілеспрямованому відсіканні керівником загальної інформації і спрощенні повідомлень у разі передачі конкретних вказівок підлеглим тощо. Керівники, які передають повідомлення і визначають, що передавати, виходять з прагнення подолати всілякі перепони в міжособистісних контактах, з власної оцінки важливості і корисності для справи тієї чи іншої інформації. Це може підштовхувати їх до відсіювання одних і на акцентуванні інших повідомлень. Такий відбір може стати причиною не потрапляння важливої інформації в інший сектор організації або надходження інформації туди з істотним спотворенням змісту.

Можливі різні причини фільтрації інформації. Наприклад, повідомлення, відправлені нагору по щаблях управлінської ієрархії, можуть спотворюватися в силу тенденції надавати начальству по можливості лише позитивну інформацію. Це може призводити до того, що підлеглий не інформує керівника про потенційну або існуючу проблему, оскільки «не хоче повідомляти начальнику погані новини». Через те, що підлеглі часто хочуть отримати схвалення від керівника, вони можуть говорити йому тільки те, що він хоче почути. Дослідження показують, що подібні статусні відмінності сильно відбиваються на якості обміну інформацією. У числі інших причин, що заважають працівникам передавати нагору достовірну інформацію, можуть бути страх перед покаранням і відчуття марності своєї справи.

Інформаційні перевантаження.

Ще одна важлива причина, через яку зміст повідомлення може не дійти до одержувача, – перевантаження одержувача іншими повідомленнями або ненастроєність його на тематику повідомлення.

Незадовільна структура організації.

В організаціях, що мають складну багаторівневу структуру, можлива поява проблем іншого роду. Підрозділи всередині організації самі є організаціями і, отже, неминуче володіють власними цілями. Тому якщо структура організації та система мотивації побудовані невдало, власні цілі підрозділів можуть вступати в протиріччя із загальними цілями організації і, зокрема, блокувати канали комунікацій. Чим більше рівнів у структурі організації, тим більше вірогідність появи в ній істотних протиріч. Для подолання зазначених перешкод, як в усній, так і в письмовій комунікації прийнята система «П'ять «С» комунікації»:

Ясність (Clarity). Повідомлення, інформація повинна бути настільки однозначною, наскільки це можливо. Часто недостатня ясність викликається спробою висловити одним реченням занадто багато думок.

Повнота (Completeness). Спрощення інформації може призвести до її неповноти. Частина інформації може виявитися шкідливішою за її повної відсутності.

Стислість (Conciseness). Коли Дейл Макелрой був президентом «Проктер і Гембл», він відмовився читати будь-яку доповідну, якщо вона займала більше однієї сторінки. У разі нескладних довгих послань проблема рідко пов'язана з неосаяжністю теми. Набагато частіше справа в нездатності комунікатора скласти конкретне повідомлення, яке він хоче передати.

Конкретність (Concreteness). Зазвичай комунікатори вдаються до абстракцій і узагальнень, коли вони не зовсім впевнені в реальних, конкретних фактах. Абстракція, зазвичай, представляє цінність, коли ми маємо справу з абстрактними поняттями. Однак ми даремно витрачаємо дорогоцінний час і здібності, коли втискаємо реальні речі в абстрактну або ідіоматичну термінологію, щоб справити враження. Вибір конкретної термінології набуває все більшого значення по мірі того, як росте взаємодія націй. Термін, прийнятний в одній культурі, в іншій може мати зовсім неприйнятний зміст.

Коректність (Correctness). Бездоганне використання методів комунікації абсолютно марно, якщо повідомлення некоректне. Менеджмент повинен створити таку організаційну структуру, яка буде стимулювати позитивні, ефективні комунікації, що вимагає як індивідуальних навичок, так і організаційних дій. Атмосфера довіри та відкритості в організації спонукає співробітників до чесного спілкування один з одним, коли співробітники безбоязно передають наверх як хороші, так і погані новини. Для створення такої атмосфери і діалогу необхідні зусилля з розвитку міжособистісних якостей працівників.

По-друге, керівники зобов'язані створювати і використовувати формальні канали комунікації, причому у всіх напрямках.

По-третє, керівники повинні стимулювати одночасне використання множинних каналів комунікації, формальних і неформальних. До їх числа таких

множинних каналів належать письмові директиви, дискусії лицем до лица, «хода в народ» і «таємний телеграф».

Наприклад, на заводах General Motors щомісяця видається газета, менеджери регулярно проводять зустрічі з робітниками командами, для передачі новин використовується електронний дисплей в кафетерії. Відправлення повідомлень кількома каналами одночасно підвищує шанси на те, що вони будуть отримані і правильно зрозумілі.

По-четверте, структура організації повинна відповідати потребам в комунікаціях. Якщо в організації існує дефіцит горизонтальних каналів комунікацій, в ній можуть бути створені команди, спеціальні групи, введені посади менеджерів проектів. Організаційна структура, крім усього іншого, повинна відображати і потреби в інформації. Якщо відділ або команда виконують складні нестандартні завдання, необхідна децентралізація структур, що дозволяє інтенсифікувати дискусії і залучити співробітників в процес управління. Подоланню організаційних комунікативних бар'єрів сприяє також застосування технології планування комунікацій.

Завдання для самоперевірки:

1. У чому особливості неформальних комунікацій в органах державного і муніципального управління?
2. Які компоненти включає в себе формальна організаційна структура органів влади?
3. У чому специфіка регламентації формальних комунікацій в органах державного і муніципального управління?

Тема 4. Комунікації і високоефективне робоче місце

Однією з найбільших змін, що відбулися за останні роки в організаціях та повсякденному житті, слід вважати повсюдне впровадження нових комунікаційних технологій. Зі світу телефонів, пошти, ксерокопій та особистих зустрічей ми зробили крок в епоху голосових повідомлень, електронної пошти, факсів, конференцій, що проводяться за допомогою комп'ютерів, використання Інтернету та локальних мереж. Здатність ефективно брати участь у всіх формах електронної офісної діяльності та комунікацій життєво необхідна для службової кар'єри. Враховуючи швидкість і розмах динамічних змін, кожен з нас повинен бути в курсі всіх новітніх інформаційних технологій і питань організаційних комунікацій. Керівники організацій на сьогоднішній день прикладають чималі зусилля до розвитку відкритих і чесних комунікацій в усіх напрямках. Тим самим вони прагнуть створити в своїх організаціях атмосферу довіри, стимулювати навчання і вирішення проблем. Крім перерахованих вище ідей і підходів на новому робочому місці застосовуються відкриті комунікації, діалог, зворотній зв'язок і навчання.

4.1. Зміна технологій та технічне забезпечення комунікативних процесів

Прогрес в інформаційній технології дозволяє організаціям:

1. швидше, ніж раніше, поширювати інформацію;
2. мати доступ до більшого, ніж раніше, обсягу інформації;

3. мати в своєму розпорядженні більш широкий і безпосередній доступ до цієї інформації;

4. заохочувати участь в обміні інформацією та її використанні;

5. інтегрувати системи і функції, а також безпрецедентним способом використовувати інформацію для зв'язку з навколишнім світом.

Необхідно усвідомлювати і негативні сторони електронних комунікацій. Ці технології здебільшого є безособовими; люди взаємодіють з машинами, а не один з одним. Електроніка також усуває невербальну складову комунікацій, яка може внести важливий додатковий контекст в ситуацію.

Деякі люди, наприклад, кажуть, що, відсилаючи електронне повідомлення, набагато легше бути різким, надмірно критичним і бездушним, ніж при особистому контакті. У цьому сенсі використання комп'ютерних засобів зв'язку може зробити людей менш стриманими і більше нетерпимими у своїх висловлюваннях.

Ще одна небезпека нових комунікаційних технологій – це інформаційне перевантаження. У деяких випадках в комунікаційні мережі та системи електронної пошти надходить дуже багато інформації, перевантажуючи ці системи – як організаційні, так і індивідуальні. В індивідуальних користувачів можуть виникнути складнощі із сортуванням корисної і порожньої інформації, що може викликати роздратування.

Навіть у гіганта інформаційної технології Intel є проблеми з електронною поштою. Працівники фірми змушені обробляти понад 3 млн. електронних листів в день, деяким з них доводиться мати справу з 300 такими повідомленнями щодня. Повідомлення, що мають відношення до певної теми, виявляються безладно розкиданими по вхідних поштових скриньках, а важливі документи нерідко вільно циркулюють по корпоративній мережі, причому іноді навіть у кількох примірниках.

Ваша співпраця з колегами може стати більш плідною, а діяльність установи більш успішною, якщо ви скористаєтеся одним з мережевих засобів забезпечення групової роботи, які надають можливість доступу до інформації з будь-якої точки світу, де є вихід в Інтернет.

Наприклад застосування в якості органайзера програми Outlook Express, в яку щодня заносяться завдання для співробітників і через яку отримуються назад звіти і коментарі. Дана організація процесу дозволяє контролювати і координувати роботу конкретного співробітника, але важко відстежити рух усередині всієї організації, тим більше, якщо в процесі задіяні кілька відділів. Як правило, успіх роботи залежить від того, наскільки злагоджено і оперативно спрацювали підрозділи всередині служби.

4.2. Складний соціальний контекст

Існує безліч питань, що стосуються комунікацій в складному соціальному контексті сучасних організацій. Не вщухає інтерес до вивчення жіночого і чоловічого стилів комунікацій. У своїй книзі «Розмови з 9 до 5» Д. Таннен стверджує, що чоловіки і жінки навчаються та соціалізуються різними шляхами, в результаті часто відчують труднощі комунікацій один з одним. Вона вважає, що жінки в комунікаціях орієнтовані на вибудовування відносин, тоді як

чоловіки намагаються затвердити свій статус. Оскільки люди прагнуть до того, щоб їх оточували індивіди, комунікаційний стиль яких підходить їх власному, то звідси випливає висновок: в процесі комунікації будуть домінувати або жінки, або чоловіки – в залежності від того, хто виявиться в більшості в тій чи іншій ситуації.

У зв'язку з цією проблемою все більше і більше людей ставлять одне і те ж запитання: «Чи володіють жінки кращими порівняно з чоловіками комунікаційними навиками?» Дослідження, проведене консультативною фірмою Lawrence A. Pfaffand Associates, дозволяє зробити висновок про те, що дане припущення може виявитися істиною. Проведене опитування показало, що за здатністю до комунікацій, вмінню піти назустріч, дати оцінку і делегувати повноваження оточуючим керівництво оцінює жінок-менеджерів вище, ніж їх колег-чоловіків; підлеглі також оцінили ці здібності у жінок-менеджерів вище, ніж у чоловіків. Дані результати можна пояснити тим, що рання соціалізація і навчання краще розвиває у жінок комунікаційні здібності і, таким чином, робить їх більш чуйними до міжособистісних відносин. Навпаки, чоловіки можуть соціалізуватися таким чином, що це неминуче породжує комунікаційні проблеми – агресію, дух суперництва і індивідуалізм. Враховуючи таку можливість, дуже важливо уникнути гендерних стереотипів і зосередити свою увагу на виключно важливому питанні – яким чином можна максимально підвищити ефективність комунікацій в організаціях. Сьогодні багато протиріч в організаційних комунікаціях пов'язані з питанням невтручання в приватне життя. Одним із прикладів є контроль з боку роботодавців над електронними повідомленнями, які співробітники посилають з робочого місця. Дослідження, проведене Американською асоціацією менеджменту, виявило, що електронний контроль над продуктивністю працівника за рік посилюється на 45%. Вас може здивувати, що найчастіше боси стежать за номерами телефонів, за якими телефонують співробітники, і за тим, як довго вони розмовляють по телефону (39%); електронними повідомленнями (27%), комп'ютерними файлами (21%); змістом телефонних розмов. Питання дотримання таємниці залишається суперечливим, оскільки безперервний розвиток комунікаційних технологій все більше полегшує роботодавцям ведення електронного моніторингу за тим, як їх працівники виконують роботу та здійснюють комунікації. Наше суспільство бореться за політичну коректність комунікацій на робочому місці. Робочий словник змінюється, і люди все більше думають про те, щоб їхні слова не кривдили іншу людину або групу людей. Сьогодні ми чуємо про «кольорових», «людей, що мають фізичні вади» і «людей старшого віку». Не так давно ці групи людей називали інакше; і в майбутньому їх назви знову можуть змінитися. Організації приділяють пильну увагу даним проблемам і пропонують тренінги для своїх співробітників, допомагаючи їм усунути з процесу комунікацій найменші відтінки нетерпимості або нечуйності.

4.3. Відкриті комунікації

За терміном «відкриті комунікації» стоїть тенденція останніх років, що відображає підвищену увагу менеджерів до наділення працівників повноваженнями, розвитку довіри, прихильності і співробітництва.

Під відкритими комунікаціями мається на увазі обмін інформацією всіх типів між усіма структурними одиницями організації – як функціональними відділами, так і рівнями ієрархії.

Багато компаній відкривають свої фінансові документи, роблять їх доступними для працівників усіх рівнів, щоб співробітники розуміли, як і чому фірма працює так, як працює.

Відкриті комунікації суперечать традиційному низхідному потоку, коли керівництво «спускає» підлеглим неповну інформацію. Позбавляючись від звичних інформаційних кордонів між рівнями ієрархії і функціональними відділами, цих потенційних комунікативних бар'єрів, організація отримує можливість користуватися ідеями всіх своїх співробітників. Коли ідеї циркулюють лише у вузькому колі керівників, в організації не відбувається ані ефективного навчання, ані змін. Не відбувається і формування мережі взаємин. Залучення більшого числа людей, більшого спектру думок йде на користь організаційним комунікацій.

Крім усього іншого, відкриті комунікації сприяють появі довіри і прихильності загальним цілям, а це вкрай важливо для організацій, діяльність яких пов'язана із співпрацею та обміном знаннями. 50% опитаних топ-менеджерів вважають відкритість комунікацій ключовим елементом атмосфери довіри в компанії.

4.4. Діалог

Ще один «інструмент» розвитку довіри і співпраці – діалог. Діалог – це груповий комунікативний процес, учасники якого формують змістовний потік інформації, що допомагає їм розуміти один одного і ділитися своїм світоглядом.

Спочатку учасники діалогу можуть представляти повну протилежність один одному, але за рахунок відкритого обговорення вони знаходять спільні ідеали, спільні проблеми і спільні цілі. Найпростіше описати концепцію діалогу, порівнявши його з дискусією. Відмінності між тим і іншим представлені на рис. 13.

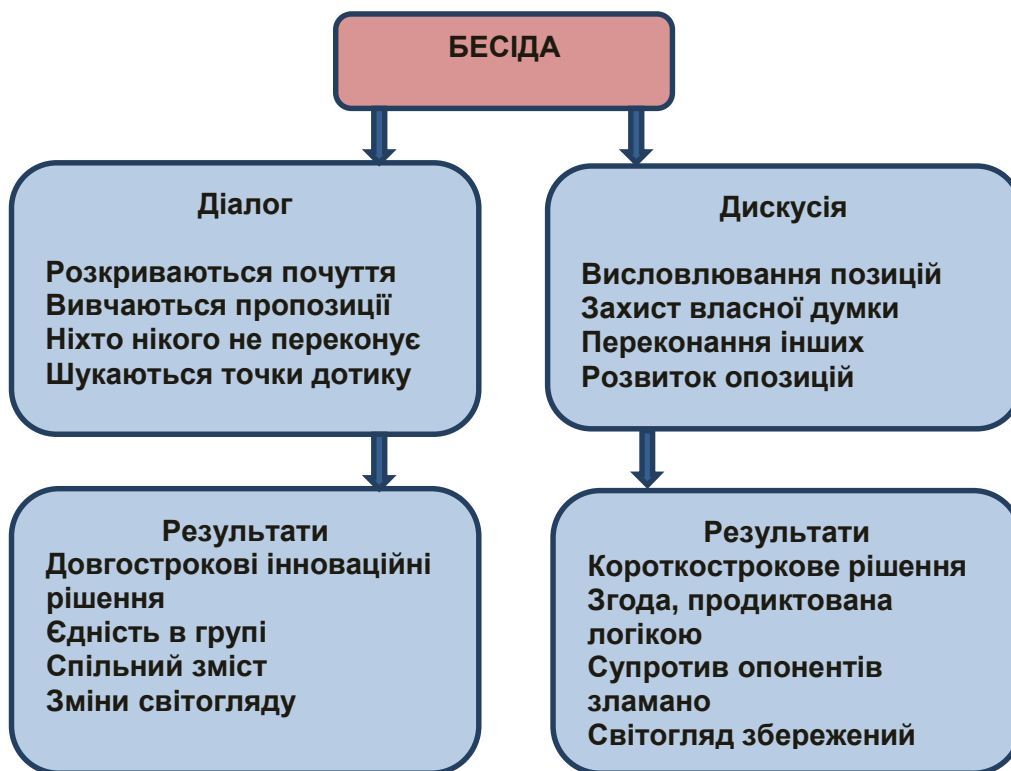


Рис. 13. Відмінності діалогу від дискусії

Завдання дискусії, як правило, висловити свою точку зору і переконати інших прийняти її. Логіка дискусії полягає в тому, щоб зломити опір сторони-опонента. У діалозі, навпаки, учасників просять висловити свою думку і пропозиції по даній темі, що дозволяє домогтися більш повного усвідомлення проблеми, синтезувати нові ідеї. Мета діалогу – зрозуміти точку зору один одного і знайти точки дотику. Обидві форми комунікації, дискусія і діалог, можуть призвести до зміни. Але при цьому результат дискусії обмежений рамками обговорюваної теми, а результат діалогу характеризується єдністю думок, загальним змістом і зміненням світоглядом. По мірі вироблення більш глибоких рішень між учасниками діалогу розвиваються все більш довірливі відносини.

4.5. Зворотній зв'язок та навчання

Кращі керівники використовують зворотний зв'язок, по-перше, для розвитку здібностей своїх підлеглих, а по-друге – для оптимального досягнення цілей організації. Зворотній зв'язок є тим механізмом, що дозволяє людям вчитися на своїх і чужих помилках та підвищувати якість роботи. Коли до аналізу результатів діяльності залучаються всі члени організації, керівники відразу дізнаються, що виходить добре, а що погано. Знаючи це, вони можуть вдосконалювати організацію.

Сухопутні війська США

У Національному тренувальному центрі, що розташований на південь від Долини Смерті, проводяться навчання: «противник» відправив безпілотні літаки (БЗ) для збору інформації про цілі. Війська відкривають вогонь по БЗ і тим самим відкривають своє місцезнаходження для бойових вертольотів, баражуючих за сусідньою гірською грядою. По закінченню навчань учасники і воєначальники проводять дебрифінг, розбирають плани бою, обговорюють, що «спрацювало», а що ні, визначають, як підвищити ефективність майбутніх дій. Генерал Вільям Герцог висловлює думку, що недорогі безпілотні літаки-приманки являють собою відмінний спосіб визначення місцезнаходження супротивника. Дана ідея приймається до впровадження в усіх сухопутних військах. В армії США дебрифінг займає всього 15 хвилин і проводиться після кожної скільки-небудь помітної події, тренувальної або бойової. Власне, весь дебрифінг полягає в чотирьох питаннях: «Що мало статися?», «Що відбулося насправді?», «Чому виникла розбіжність?», «Що з цього впливає?» Це процес виявлення недоліків, нових ідей і безперервного навчання на досвіді. «Досвідом» служать не тільки навчальні місії, а й бойові завдання. Експерти спеціального Центру навчання присутні на дебрифінгу, розмовляють із солдатами, складають звіти. Висновки передаються бойовим частинам і відправляються в архів. У Боснії, наприклад, звіти з висновками надходили у війська кожні 72 години.

Завдання для самоперевірки:

1. Які вимоги пред'являються до систем формальних зв'язків в організації?
2. Яка технологія побудови системи формальних комунікацій?
3. Чим регулюється система формальних комунікацій в організації?

4. Які заходи дозволяють створити умови для соціального життя колективу?

Висновки до розділу I

Предметом праці в управлінні організацією завжди виступає управлінська інформація. Термін комунікація походить від латинського слова «communis», що в перекладі означає «спільне», тобто той, хто передає інформацію, хоче встановити «спільність» з тим, хто її отримує.

Комунікації – це обмін інформацією за допомогою слів, літер, символів, жестів, за допомогою яких управлінець отримує інформацію для прийняття ефективних рішень і доведення їх до виконавців.

Основна роль комунікацій у поєднанні всіх функцій менеджменту, в досягненні бажаної поведінки окремих осіб чи колективу в організації.

Через недосконалі комунікації деякі керівники не досягають бажаних результатів, незважаючи на свою компетентність, технологічну освіченість і добрі наміри. Вони стають безпорадними, і доручена робота не виконується, оскільки вказівки передаються або трактуються неправильно.

Серед чинників, що впливають на ефективність спілкування, першими виділяються навички вербальних комунікацій. Існують чотири навички вербального спілкування: слухання, мова, читання і лист.

Успіх комунікації безпосередньо залежить від наявності зворотного зв'язку між партнерами. Із урахуванням такого зворотного зв'язку процес «розгортання» спілкування набуває відповідної форми.

Використання інформації і технології, що забезпечує переваги в боротьбі за високу продуктивність, вимагає готовності до того, щоб були відкриті комунікаційні зв'язки між людьми, що працюють в організації, а також між працівниками та відвідувачами. Це також передбачає наявність культури довіри, що пронизує всю організацію, – культури, що заохочує вільний обмін ідеями і пропозиціями як між колегами, так і зверху вниз, через всі ієрархічні рівні організації. Тим не менш, в останньому опитуванні, проведеному Американською асоціацією менеджменту, лише 63% респондентів дали позитивну оцінку своїм керівникам за показником «доведення до відома працівників інформації та вказівок». Опитані з іншої вибірки оцінили вміння своїх менеджерів «слухати і задавати питання» всього лише в 3,36 бала за п'ятибальною шкалою. Очевидно, що в області комунікації на робочому місці і серед керівників належить зробити ще дуже багато чого!

Необхідно враховувати вплив інформаційних технологій на нашу практику комунікацій. За оцінками фахівців, у наступному році буде передано понад мільярд голосових повідомлень, вислано понад 3400 мільярдів електронних повідомлень, більше 100 мільйонів користувачів Інтернету будуть працювати в режимі on-line, а трафік в Інтернеті подвоюється кожні 100 днів.

Ці цифри вражають уяву і дозволяють зробити очевидні висновки.

РОЗДІЛ 2

ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 1. Складові та сутність поняття «інформаційний менеджмент»

Поняття «інформація» і «менеджмент» як системоутворюючі складові поняття «інформаційний менеджмент». Концептуальні підходи до визначення змісту поняття „інформаційний менеджмент”. Атрибутивний та функціональний підходи до визначення природи інформації. Менеджмент як інноваційна діяльність з активізації і розвитку наявних ресурсів і форм їх раціонального використання. Основні функції управління.

Інформатика – одна із галузей наукового знання, яка формує системно-інформаційний підхід до аналізу оточуючого світу, вивчає інформаційні процеси, методи і засоби одержання, перетворення, передачі, зберігання і використання інформації, фундаментальна наука про інформаційні процеси у системах різної природи.

Визначення терміну «інформація»

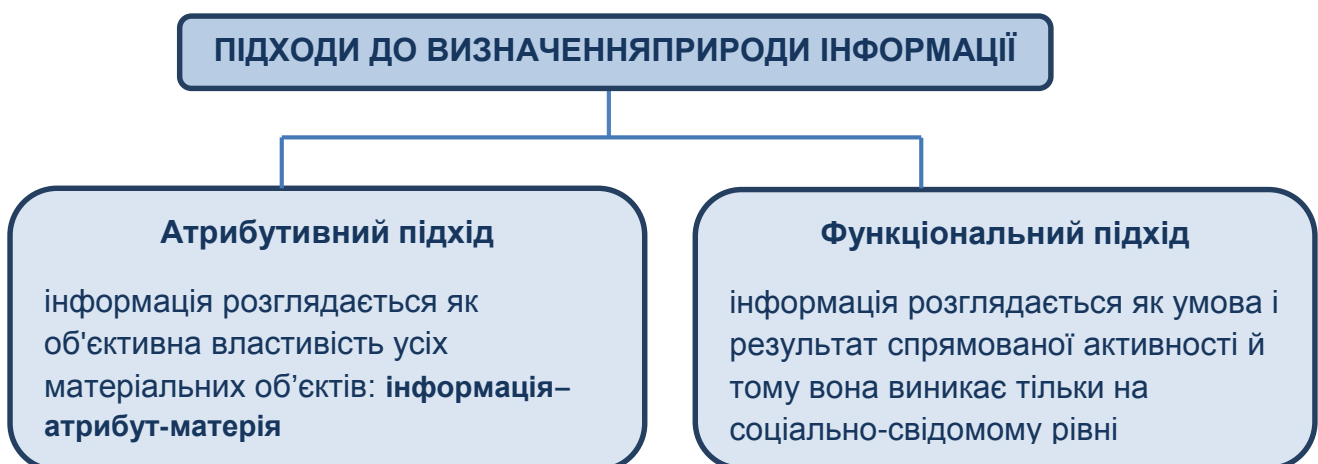
***Інформація** – документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі (Закон України «Про інформацію»).*

***Інформація** – відомості про оточуючий світ і процеси, що у ньому відбуваються, які сприймаються людиною або спеціальним пристроєм (Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений.— М.: Азбуковник, 1997. – 944 с.).*

***Інформація** – універсальна субстанція, яка пронизує всі сфери людської діяльності, слугує провідником знань і думок, інструментом спілкування, взаєморозуміння і співробітництва (ЮНЕСКО).*

Таблиця 1.

Підходи до визначення природи інформації



Термін «менеджмент» вживається у багатьох значеннях і часто використовується як синонім терміну “управління”. Дослідниками основних підходів до науки управління наведено множину дефініцій понять “менеджмент”

і “управління” – від розуміння менеджменту як складової управління, до ототожнення цих понять.

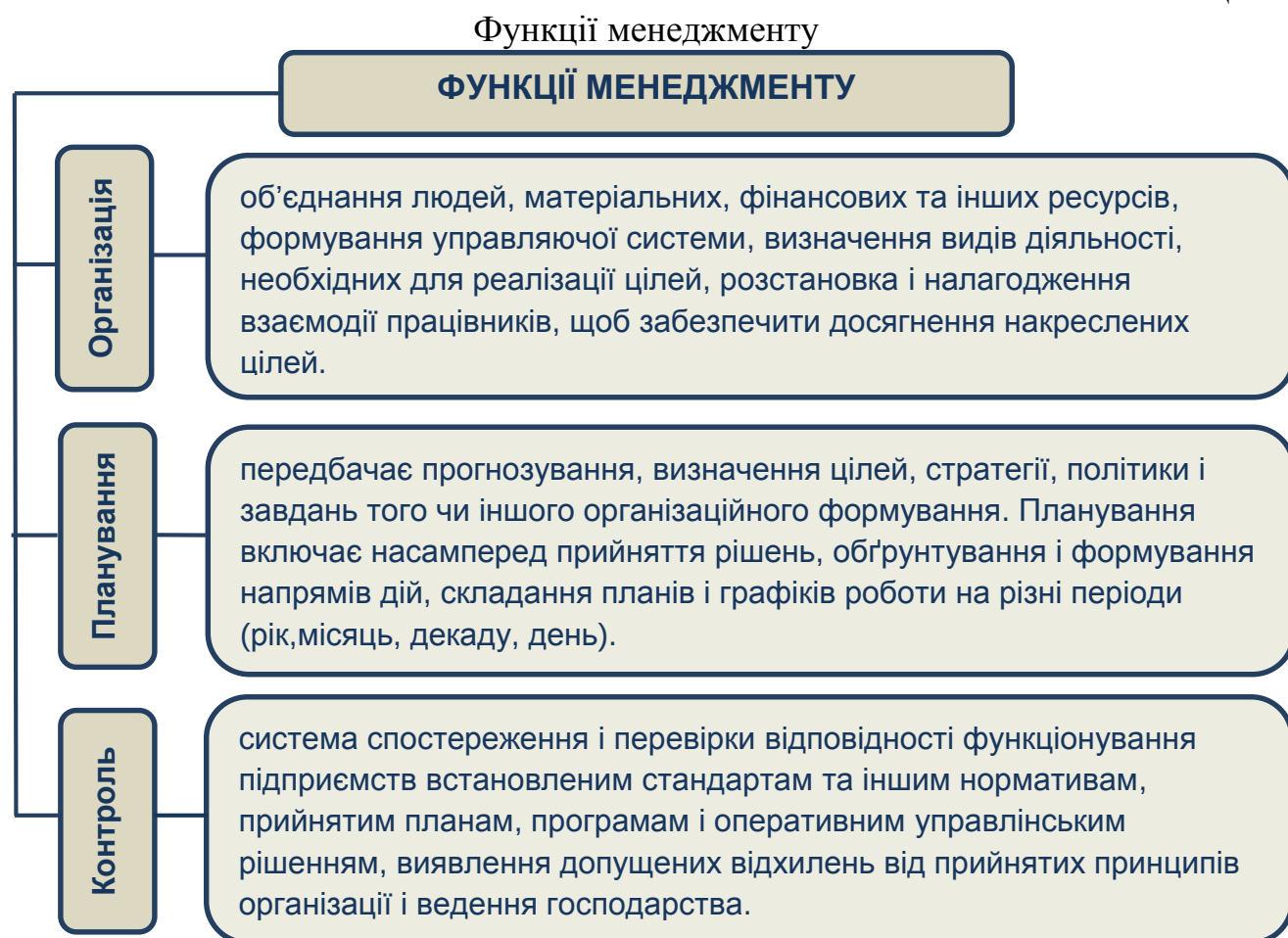
Управління – це елементарна функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності.

Менеджмент – це самостійний вид професійно здійснюваної діяльності, спрямованої на досягнення у ході будь-якої господарської діяльності організації, яка діє у ринкових умовах, певних цілей шляхом раціонального використання фінансових, матеріально-технічних та трудових ресурсів.

Менеджмент – це управління в умовах ринкової економіки, яке означає:

– орієнтацію організації на попит і потреби ринку, на запити конкретних споживачів і організацію виробництва тих або інших видів продукції, які мають попит і можуть принести організації планований прибуток; – постійне прагнення до підвищення ефективності діяльності організації з меншими витратами, одержання оптимальних результатів; – економічна самостійність, яка забезпечує свободу прийняття рішень тими, хто несе відповідальність за кінцеві результати діяльності організації та її підрозділів; – постійне корегування цілей і планів залежно від стану економічної кон’юнктури; – необхідність використання сучасної інформаційної бази з комп’ютерною технікою з метою здійснення багатоваріантних розрахунків для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таблиця 2.



Запитання для самоперевірки:

1. Які підходи існують до визначення поняття «інформація»?
2. Які основні підходи існують до розуміння менеджменту?

Завдання для самостійної роботи:

1. Порівняйте за семантикою поняття «менеджмент» і «управління».
2. Наведіть приклади застосування атрибутивного і функціонального підходів до поняття «інформація».

Тема 2. Джерела інформації

2.1. Властивості інформації

Інформаційні потреби. Сутнісні особливості інформаційних потреб. Характеристики і вимоги до інформації. Якісні характеристики. Кількісні характеристики. Ціннісні характеристики. Семантична теорія інформації. Тезаурус споживача інформації. Перевірка достовірності інформації.

Інформаційна потреба – потреба, яка виникає, коли мета, що постає перед користувачем у процесі його професійної діяльності або у його соціально-побутовій практиці, не може бути досягнута без залучення нової інформації.

Сутнісні особливості інформаційних потреб: представляють собою потреби у знаннях, яке одержує індивід шляхом звертання до наявної інформації; невизначеність інформаційних потреб, зумовлена необхідністю вирішення фахівцями нових нестандартних завдань, отже складністю формулювання напрями пошуку інформації, якої не вистачає; суб'єктивність оцінювання користувачами якості інформаційних продуктів та послуг.

Інформаційний запит – записаний природною мовою текст, який виражає певну інформаційну потребу.

Характеристики інформації



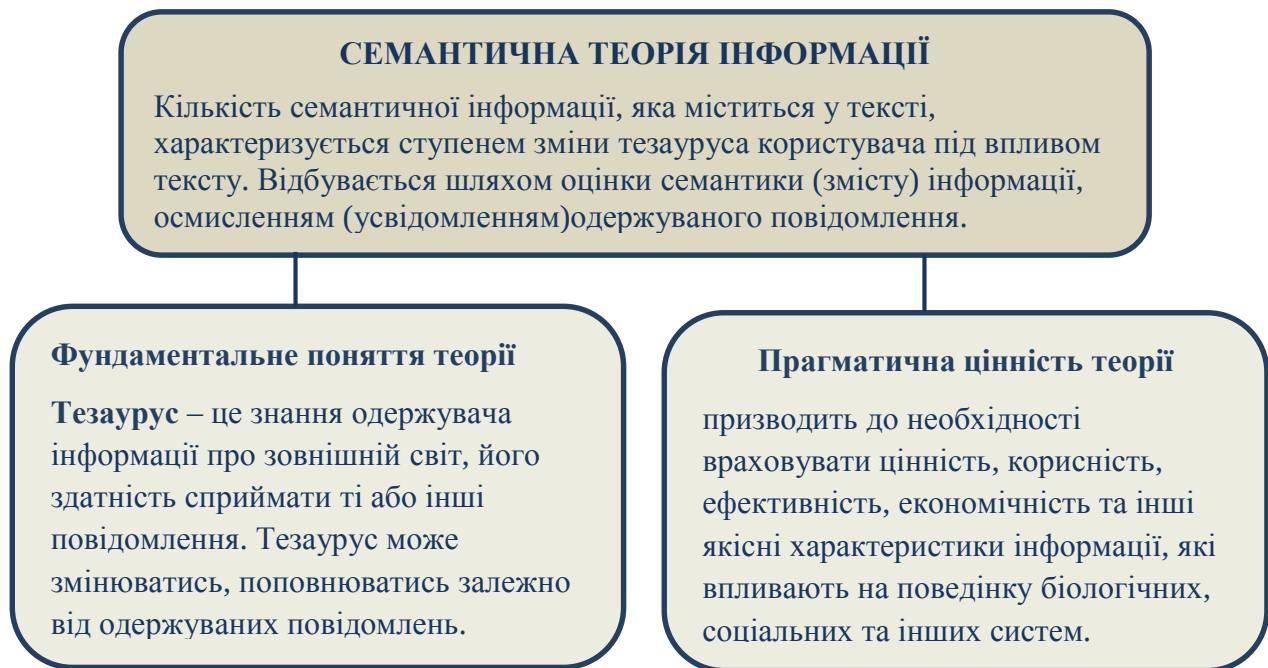
Причини, за якими релевантна видача оцінюється користувачем негативно, тобто не вважається ним пертинентною:

- надання користувачу вже відомих йому з інших джерел або попереднього досвіду повідомлень;
- не авторитетність, непереконливість інформації для користувача;
- неспівпадіння характеру наданих відомостей і ступеню їх докладності «системі очікування» користувача;
- невідповідність рівня складності повідомлення і підготовленості користувача, його компетентності.

У процесах інформаційного обміну часто виникають ситуації, у яких цінність інформації, яка сприймається її одержувачем, залежить від того, наскільки він підготовлений до її сприйняття.

Достовірність окремо взятого факту або судження ще не гарантує об'єктивності інформації, хоча без такої достовірності говорити про об'єктивність не доводиться (*Нравственные принципы тележурналистики: Опыт этического кодекса.* <http://www2.internews.ru>)

Семантична теорія інформації

**Запитання для самоперевірки:**

1. Які якісні вимоги висуваються до інформації?
2. У чому полягає сутність семантичної теорії інформації?
3. Дати визначення поняття «релевантність». Які існують форми релевантності?
4. У чому полягає сутність поняття «пертинентність»?
5. Які кількісні вимоги висуваються до інформації?
6. Які з вимог до інформації можна визначити як прагматичні?

Завдання для самостійної роботи:

1. Наведіть приклади недодержання вимог до якісних характеристик інформації (наприклад, у ЗМІ).
2. Поясніть різницю між змістовою і формальною релевантністю.
3. Назвіть способи перевірки достовірності інформації.

2.2. Документ як джерело інформації

Визначення документа. Електронний документ. Документальні джерела інформації. Види документів. Первинні документи: опубліковані, неопубліковані, неопублікуємі документи. Вторинні документи. Основні функції вторинних документів. Документальний інформаційний потік. Структурно-якісний склад документального потоку. Закон Бредфорда. Властивості недокументальних повідомлень. Переваги і недоліки недокументальних повідомлень. Чутки як не документальні джерела інформації.

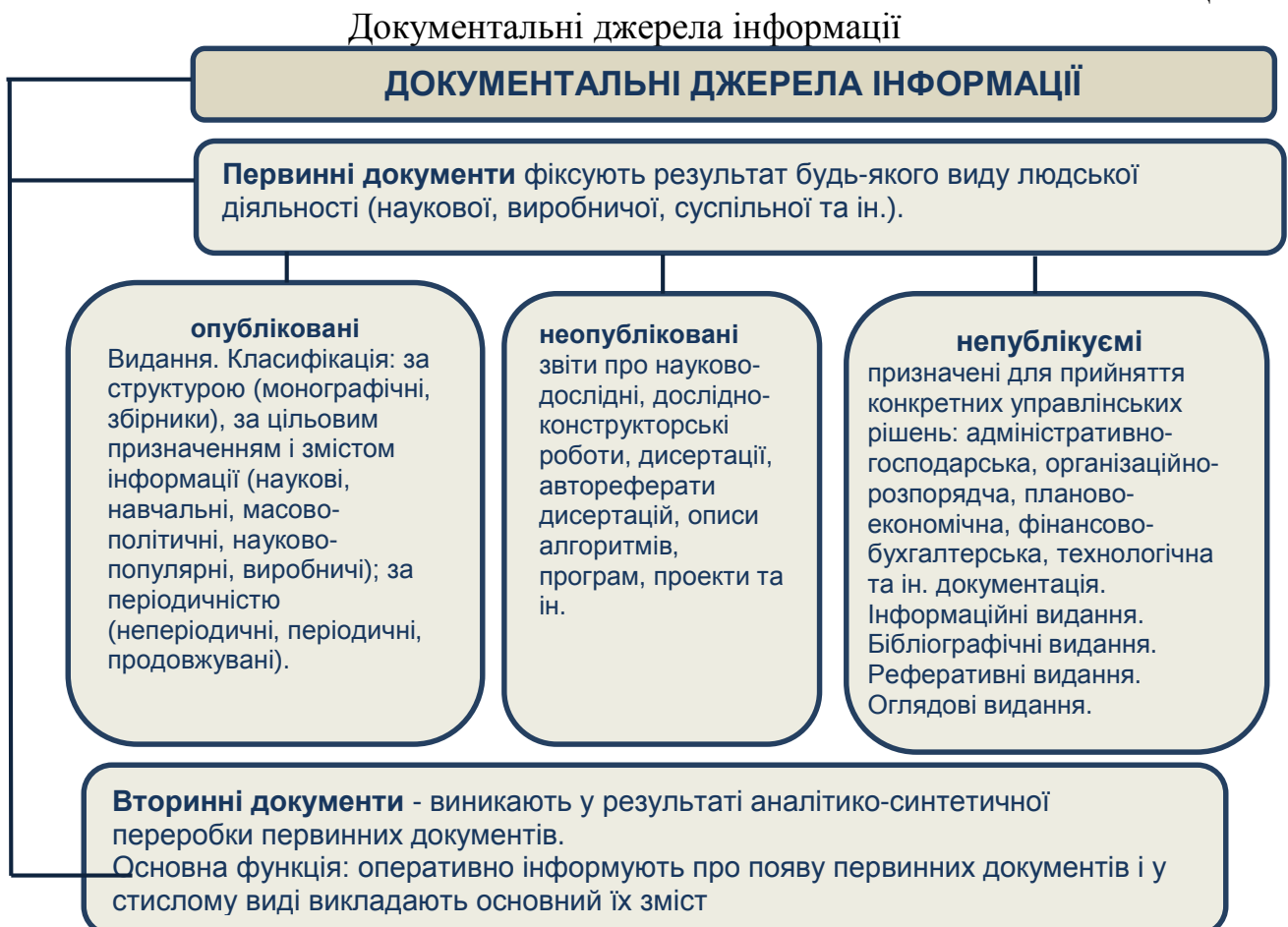
Документ – це передбачена законом матеріальна форма одержання, зберігання й поширення інформації шляхом фіксації її на папері, магнітній, кіно-, відео-, фотоплівці або на іншому носії.

Електронний документ – документ на машинопрочитуваному носії, для використання якого необхідні засоби обчислювальної техніки (ГОСТ 7.83-2001 Межгосударственный стандарт СИБИД. Электронные издания. Основне виды и выходные сведения).

Електронний документ – документ, інформація у якому зафіксована у вигляді електронних даних, включаючи обов'язкові реквізити документа (Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»)

Документальні джерела інформації – сукупність творів наукової, виробничої, навчальної, довідкової та науково-популярної літератури, призначені як для суцільного читання, так і для вибіркового аналізу з метою пошуку необхідних даних.

Таблиця 5.



Документальний інформаційний потік – множина первинних і вторинних документів, а також джерел інформації, які цілеспрямовано передаються інформаційними каналами від відправника до споживача. Документальний потік, крім релевантної інформації, може містити надлишкову інформацію (інформаційний шум, викривлення, нерелевантну інформацію).

Надлишкова інформація – інформація, що недоречна (небажана) у даній інформаційній системі, але може виявитись корисною (і навіть необхідною) у іншій інформаційній системі.

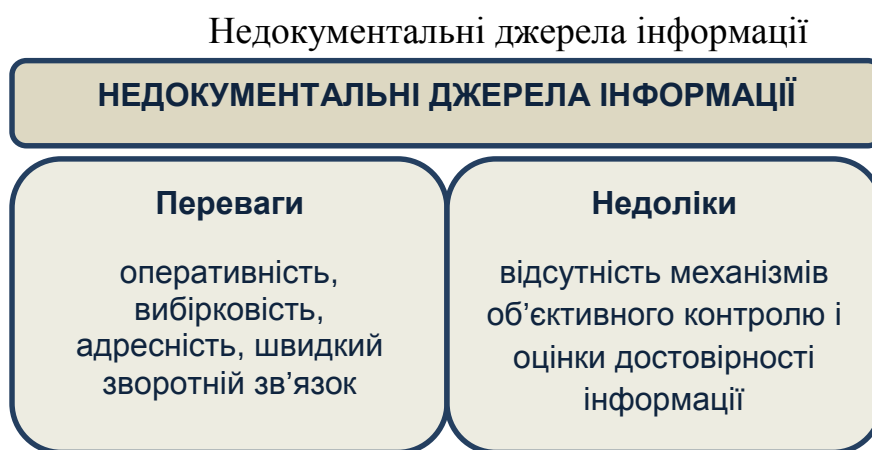
Інформаційний шум – сукупність виданих нерелевантних (не відповідних запиту користувача) документів.

Старіння інформації – об'єктивний процес втрати соціальною інформацією і документами, які фіксують цю інформацію, ціннісних властивостей з появою нових, більш повних і достовірних відомостей.

Актуалізація інформації – це повернення до активного використання публікацій минулих років, яке відбувається у зв'язку з переоцінкою суспільством певних концепцій, ідей, методів, способів виробництва, усвідомлення помилковості обраних шляхів розвитку у соціальному житті або науці.

Закон Бредфорда – якщо наукові журнали розташувати у порядку зменшення кількості вміщених у них статей з певного предмету, то в одержаному списку можна виділити ядро журналів, присвячених цьому предмету, і кілька груп або зон, кожна з яких містить стільки ж статей, що і ядро. Тоді кількість журналів у ядрі і наступних зонах буде співвідноситись як 1:n:n².

Таблиця 6.



Чутки як недокументальні джерела інформації

Особливий різновид неформальної комунікації – **чутки** відображають соціально-психологічну, соціально-політичну, соціально-економічну, соціально-культурну ситуацію в суспільстві. За певних обставин, можуть бути активним засобом модифікації суспільної свідомості, перетворювачем дійсності.

Чутки – специфічна форма недостовірної або частково достовірної інформації, що надходить від однієї особи або групи про певні події чи ситуації.

Таблиця 7.

Класифікація чуток

КЛАСИФІКАЦІЯ ЧУТОК	
За змістом	- політичні; - економічні; - екологічні та ін.
За орієнтацією в часі	- відносно минулого; - теперішнього; - майбутнього
За типом походження	- спонтанні; - навмисні
За відношенням до реальності	- абсолютно недостовірні; - недостовірні з елементами правдоподібності; - правдоподібні
За відповідністю емоційним потребам	- чутка-мрія (відбиває надії і прагнення людей, у середовищі яких вона циркулює); - чутка-«лячник» (виражає розповсюджені в суспільстві страхи і тривоги, в тому числі і негативні забобони щодо певних соціальних груп)

Запитання для самоперевірки:

1. В чому полягає різниця між первинними і вторинними документами?
2. За якими ознаками здійснюється класифікація видань?
3. В чому полягає різниця між неопублікованими і неопублікуємими документами?

Завдання для самостійної роботи:

1. Наведіть перелік первинних видань у галузі міжнародних відносин.
2. Наведіть приклади вторинної інформації.
3. Оцініть важливість періодичних видань для інформаційного забезпечення системи міжнародних відносин.

Тема 3. Інформаційне забезпечення управління

3.1. Управлінська діяльність та інформаційне забезпечення управління

Інформація як стратегічний ресурс розвитку організації. Види управлінської діяльності за ступенем інтелектуальності і складності. Структура прийняття управлінського рішення. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності. Основні етапи діяльності з інформаційного забезпечення. Категорії управлінської інформації: стратегічного планування, контрольна, оперативна. Критерії відбору інформації. Поліментність, активність, евристичність, достатність (оптимальний мінімум).

Конкурентноздатність організації / підприємства залежить від того, наскільки керівництво і персонал може оперативно виявляти, а, часто, і передбачати зміни зовнішнього середовища і гнучко перебудовувати свою поведінку, обираючи інноваційний шлях розвитку.

Таблиця 8.

Конкурентноздатність організації / підприємства

Конкурентноздатність підприємства забезпечується використанням:	
	зовнішньої інформації, яка відображає умови, у яких функціонує організація;
	внутрішньої інформації, яка характеризує діяльність підприємства і замученість персоналу до реалізації поставлених завдань;
	інформації, яка розповсюджується від імені підприємства у зовнішньому середовищі, яка сприяє просуванню продукції підприємства, створенню позитивного іміджу і розширенню таким чином сфери соціального і економічного впливу;
	порівняльного аналізу зовнішньої і внутрішньої інформації, який дає змогу робити висновки про рівень, досягнутий підприємством, його місці поміж інших закладів, які діють на цьому ж сегменті ринку.

Види управлінської діяльності за ступенем інтелектуальності та складності

ВИДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА СТУПЕНЕМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОСТІ ТА СКЛАДНОСТІ	
I клас	Зміст завдань. Найбільш прості завдання, які складаються з повністю формалізованих процедур і виконання яких, окрім витрат часу, не становить ніякої складності для виконавців. Ці завдання стандартизуються і програмуються. До них відносяться контроль і облік, оформлення документів, їх тиражування, розсилання та ін. Виконавці завдань. Технічні працівники, які виконують всю рутинну роботу. Робота їх регламентована, не потребує розуміння змісту опрацьовуваної інформації. До цієї ж групи відносяться працівники, які мають суто виробничі навички (друкарки, оператори). Основний критерій продуктивності їх роботи - оперативність і своєчасність опрацювання без збоїв і помилок.
II клас	Зміст завдань. Більш складні завдання: прийняття рішень в умовах ризику, тобто в тому випадку, коли наявні випадкові чинники, для яких відомі закони їх впливу. Постановка і вирішення таких завдань можливі на основі методів теорії ймовірностей, аналітичного та імітаційного моделювання. Виконавці завдань. Спеціалісти, які виконують завдання другого і третього класу та формують інтелектуальний базис установи, забезпечують практично всю інформаційну підготовку для прийняття рішення керівником. Вони є основними виконавцями документів, визначають їх якість. Частка рутинної роботи різна і при раціональній технології повинна бути незначною.
III клас	Зміст завдань. Слабко структуровані завдання, які містять невідомі або невимірювані компоненти (кількісно не оцінювані). Для цих завдань характерна відсутність методів розв'язання на основі безпосереднього опрацювання даних. У ряді випадків, на основі теорії нечітких множин і застосувань цієї теорії вдається побудувати формальні схеми рішення. Виконавці завдань. (Див. Виконавців завдань другого класу)
IV клас	Зміст завдань. Завдання прийняття рішень в умовах протидії або конфлікту (наприклад, необхідно враховувати наявність активно діючих конкурентів). В завданнях цього класу можуть бути наявні випадкові чинники, для яких невідомі закони їх впливу. Постановка і вирішення таких завдань можливі (але не завжди) методами теорії ймовірностей, нечітких множин і теорії ігор. Виконавці завдань. Керівники (генеральні директори, головні адміністратори, виконавчі директори, начальники відділів), які виконують, як правило, завдання четвертого і п'ятого класів. Творчий елемент їх роботи максимальний, а рутинний зміст мінімальний. Ці працівники несуть найбільшу відповідальність за прийняття рішень і є основними користувачами узагальнених інформаційних ресурсів організації.
V клас	Зміст завдань. Найбільш складні завдання прийняття рішень, які характеризуються відсутністю можливості формалізації через високий ступінь невизначеності. До таких завдань відноситься більшість проблем прогнозування, перспективного планування. Виконавці завдань. (Див. Виконавців завдань четвертого класу)

Процес вироблення і прийняття рішень в системі управління є інформаційним процесом.

Рішення – це «згусток» інформації, спеціально зібраної, проаналізованої і опрацьованої суб'єктом управління.

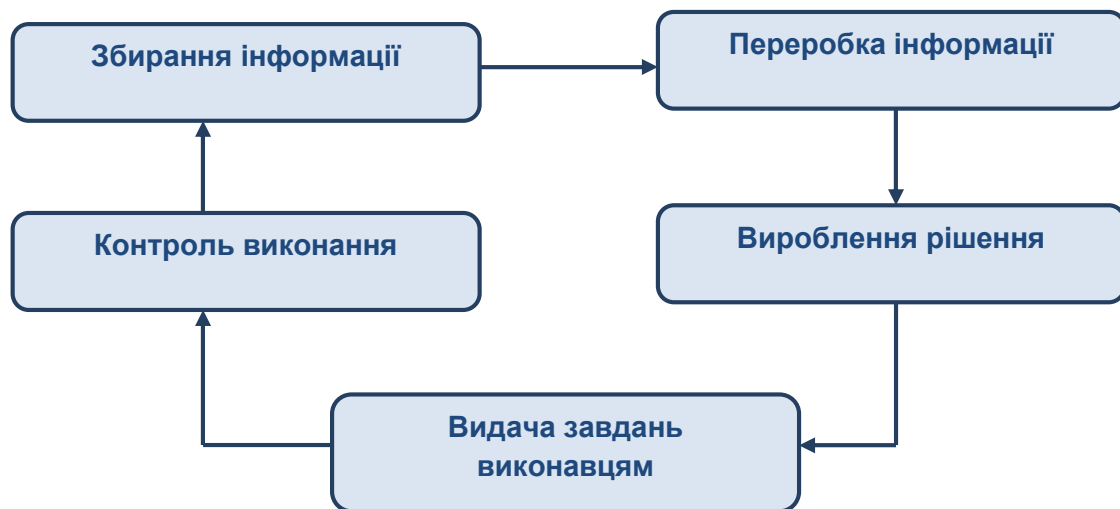


Рис. 1. Структура прийняття управлінського рішення

Інформаційну складову управлінської праці становить збирання, зберігання, опрацювання і передавання інформації. Через органи управління проходить велика за обсягом, різноманітністю і динамікою інформація.

Будь-який вид виробничо-економічної діяльності ґрунтується на відповідному інформаційному забезпеченні (економічною, кон'юнктурною, науково-технічною, оглядово-аналітичною, фактографічною та ін. інформацією). **Інформація для керівництва** – це інформація, призначена для певного кола осіб, відповідальних за організацію та управління будь-якою діяльністю і сприяє прийняттю ними найбільш обґрунтованих рішень.

Визначення поняття “інформаційне забезпечення”, наведені в різних наукових джерелах, висвітлюють мету інформаційного забезпечення, його об'єкт, засоби здійснення, процесуально-діяльнісну та інформаційно-ресурсну складові.

Інформаційне забезпечення – сукупність процесів з підготовки та надання спеціально підготовленої інформації для вирішення управлінських, наукових, технічних та інших задач у відповідності з етапами їх розв'язування (Воройский Ф. С. Информатика. Новый систематизированный толковый словарь-справочник. М.: Либерия, 2001.-536 с.).

Процес інформаційного забезпечення складається з наступної послідовності етапів (рис.2).



Рис. 2. Основні етапи діяльності з інформаційного забезпечення
(пунктиром показані можливі варіанти повернення до попередніх етапів у ході роботи)

Таблиця 10.

Категорії управлінської інформації

Категорії управлінської інформації	
Інформація стратегічного планування	дає змогу вищому керівництву приймати рішення із встановлення довготермінових цілей, накопичення ресурсів для досягнення цих цілей і формулювати політику їх досягнення
Контрольна управлінська інформація	використовується менеджерами середнього рівня для координації різних підконтрольних їм дій, приведення ресурсів у відповідність із завданнями оперативних планів;
Оперативна інформація	призначена для виконання щоденних операцій (розрахунок заробітної платні, фінансові розрахунки та ін.)

Прийняття управлінських рішень із стратегічного розвитку організації передбачає використання значного обсягу різноманітної інформації, яка постійно поповнюється всіма каналами комунікації, як зовнішні, так і внутрішні, в тому числі, і особистісне знання та досвід персоналу, тобто, максимально використовуючи весь інтелектуальний потенціал організації.

Інтелектуальний капітал – це корпоративні знання, які можуть бути конвертовані у вартість послуг продукції та організації підприємства у цілому.

Інтелектуальний капітал включає всі об'єкти промислової власності (патенти на винаходи, промислові зразки, товарні знаки та знаки обслуговування, фірменні назви та інші засоби індивідуалізації продуктів і послуг підприємства), ноу-хау, секрети виробництва, особисті знання та досвід співробітників, інформаційні ресурси підприємства і канали комунікацій, які можуть бути задіяні для одержання необхідних відомостей; якість і масштаби використання програмних продуктів, мережевих інформаційних технологій, систем оперативного та інтелектуального опрацювання даних; організаційні можливості, зв'язки підприємства з постачальниками і замовниками.

Вивченню, оцінюванню та нарощуванню інтелектуального капіталу підприємства сприяє **бенчмаркетинг**.

Бенчмаркетинг – вивчення основних показників діяльності підприємства порівняно з лідерами ринку, тобто пошук найкращих стандартів.

Напрями бенчмаркетингу:

– **конкурентний** - розглядає вироби, послуги і процеси роботи прямих конкурентів підприємства;

– **функціональний** - орієнтований на вироби, послуги і процеси роботи організацій, які не є прямими конкурентами даного підприємства.

Таблиця 11.

Критерії добору інформації

Поліментності	визначає відбір інформації, яка викликає в людському мозку найбільшу кількість думок, призводить до виникнення кількох варіантів рішення завдання і створює значну вірогідність правильного і швидкого вибору найкращого варіанту розв'язання завдання
Активності	визначає значущість інформації не з наукової або технічної точки зору, а з точки зору психології мислення, обумовлює народження нових думок, активно впливає на творче мислення користувача інформації
Евристичності	пов'язаний з критерієм активності, але є якісно вищим спонукає людський мозок при її осмисленні створювати таку нову інформацію, яка дозволяє знаходити найкоротші шляхи вирішення проблеми, що стоїть перед користувачем інформації. За критерієм евристичності відбирають таку інформацію, яка спрямовує хід думок користувача інформації до вирішення заданої проблеми
Прогресивності	визначає виділення інформації, яка веде до знань, що розкривають шляхи руху вперед у вирішенні даної проблеми
Достатності	визначає кількість інформації, достатньої спеціалісту для оптимального вирішення завдання

Запитання для самоперевірки:

1. Дати визначення поняття «інформаційне забезпечення управління».
2. Які існують категорії управлінської інформації?
3. Які основні існують основні критерії відбору інформації?

Завдання для самостійної роботи:

1. Наведіть приклади інформаційного забезпечення сфери міжнародних відносин.
2. Складіть перелік засобів і методів перевірки достовірності інформації.
3. Наведіть приклади управлінської документації.

3.2. Види інформаційно-аналітичної діяльності

Аналітична діяльність як процедури і процеси інтелектуальної діяльності. Моніторингові, ініційовані і кумулятивні аналітичні дослідження. Комунікативний аудит. Оглядово-аналітична діяльність. Основні цілі оглядово-аналітичної діяльності. Огляд як науково-технічний документ. Процеси підготовки оглядової інформації. Вимоги до змісту оглядово-аналітичних документів. Класифікація оглядів.

Інформаційно-аналітична діяльність є складовою інформаційної діяльності, тобто пов'язана з одержанням, використанням, поширенням інформації. В комплексі проблем інформаційного забезпечення управління актуальним є вивчення потоків інформації, інформаційних ресурсів установ, зовнішніх інформаційних ресурсів, форм і методів інформаційного забезпечення керівників, що потребує врахування здобутків теорії науково-інформаційної діяльності.

Для управлінської сфери, політики та економіки важливим є попередження конфліктів і соціально-політичних ситуацій, пошук найкращого виходу із становища, що склалось, оцінка можливих наслідків прийняття рішень, виявлення тенденцій і закономірностей розвитку фінансової ситуації, стратегічне планування. Ці проблеми характеризуються інформаційною відкритістю, невизначеністю меж проблемної галузі, унікальністю кожної ситуації, високими вимогами до оперативності прийняття рішень за умови фрагментованості і протирічливості інформації. Орієнтація на передбачення, виявлення тенденцій розвитку ситуації обумовлює переважне застосування різних аналітичних методів опрацювання інформації: інформаційний аналіз, джерелознавчий, ситуаційний аналіз, контент-аналіз та ін.

Інформаційно-аналітичні служби органів державної влади і управління здійснюють: прогнозування політичних конфліктів, результатів голосування, аналітичний моніторинг поточних проблем і проблемних ситуацій, ситуаційний аналіз та вирішують інші завдання соціального, політичного, фінансового, екологічного моніторингу.

Аналітична діяльність процедури і процеси інтелектуальної діяльності, які мають ознаки творчості, породжують нову інформацію, дозволяють виявляти нові проблеми або їх аспекти, пропонувати нетрадиційні способи їх вирішення.

Таблиця 12.

Види аналітичних досліджень

Моніторингові дослідження	дослідження призначені для тривалого аналітичного спостереження за розвитком певної ситуації з метою забезпечення можливості апріорного синтезу управлінських рішень, які мають профілактичний або упереджувачий характер. Моніторингові дослідження передбачають одержання статистичних або змістових показників, які характеризують об'єкт спостереження
Інформаційно-аналітичний моніторинг	вид інформаційної діяльності, пов'язаний з процесами аналізу, синтезу інформації із застосуванням методів моделювання, експертного оцінювання, діагностики і прогнозування, що реалізуються у режимах постійного збирання інформації з традиційних і нетрадиційних джерел з метою регулярного інформаційного забезпечення користувачів

<i>Комунікативний аудит</i>	<i>вид інформаційно-аналітичного моніторингу; здійснюється з метою виявлення і аналізу зовнішньої та внутрішньоорганізаційної інформації, яка прямо або опосередковано характеризує репутацію підприємства, його образ, що сформувався в уявленні різних груп громадськості та персоналу</i>
<i>Ініційовані аналітичні дослідження</i>	<i>проводяться за раніш незапланованими дорученнями керівництва або в результаті виявлення при проведенні моніторингових досліджень нових проблемних ситуацій</i>
Кумулятивні дослідження	характеризуються високими вимогами до оперативності їх проведення, використанням спеціалізованих методів опрацювання експертної інформації. Кумулятивні дослідження проводяться на основі ситуативної обробки інформації групами керівників та/або експертів-аналітиків. У цих дослідженнях широко застосовується методологія групових експертних процедур

Таблиця 13.

Характеристика методів аналізу

Метод	Характеристика методу
Декомпозиції	Розчленування будь-якого складного явища на прості складові. Об'єктом розчленування можуть бути як реальні соціальні, так і інтелектуальні системи. Для досягнення адекватності декомпозиції застосовується декомпозиційне моделювання, тобто створення нової моделі і порівняння її з системою до декомпозиції.
Порівняння	Передбачає порівняння даної системи, явища, процесу з іншими, що дає змогу виявити їхню специфіку.
Нормативний	Обґрунтовується сукупність нормативів, що відбивають ефективність системи, а потім реальна система порівнюється з нормативною, що дає змогу виявити характер відхилення від норми.
Декомпозиції	Розчленування будь-якого складного явища на прості складові. Об'єктом розчленування можуть бути як реальні соціальні, так і інтелектуальні системи. Для досягнення адекватності декомпозиції застосовується декомпозиційне моделювання, тобто створення нової моделі і порівняння її з системою до декомпозиції.
Порівняння	Передбачає порівняння даної системи, явища, процесу з іншими, що дає змогу виявити їхню специфіку.
Нормативний	Обґрунтовується сукупність нормативів, що відбивають ефективність системи, а потім реальна система порівнюється з нормативною, що дає змогу виявити характер відхилення від норми.
Агрегування	Перетворення вихідної моделі на модель з меншим числом змінних чи обмежень, що дає порівняно з вихідною моделлю наближений опис досліджуваного об'єкту чи процесу.
Аналогії	Передбачає доказ аналогії між двома об'єктами і перенесення системи пояснень з одного об'єкта на інший.
Виключень	ґрунтується на поступовому виключенні значної групи складових на підставі закону виключення третього, зміст якого полягає в тому, що справа має такий вигляд, як описується у висловленні, чи такий, як вимагає заперечення, й іншого не дано.
Гіпотетичний	Зводиться до висування, обґрунтування і доказу гіпотез.
Закономірності	Являє собою пошук стійкої і не випадкової характеристики чи зв'язку явищ
"Мінімаксу"	Це окремий випадок методу закономірності, що передбачає пошук мінімальних чи максимальних характеристик.

Балансовий	Виділення двох сторін чого-небудь, які визначають ціле і врівноважують одна одну.
Класифікацій	Упорядкування об'єктів на підставі істотних ознак за певними класами
Ранжування	Присвоєння сукупності об'єктів певних числових величин на підставі інтуїції або відповідно до ступеня виразності певної ознаки.
Проб	Вибір із сукупності певних об'єктів і їхнє випробувань
Середнього і відхилень від нього	Обчислюється певна середня величина і виявляються відхилення від неї.
Моделювання	Побудова моделі, що відбиває істотні сторони аналізованого об'єкта, спрощує його і заміна нею реального об'єкта аналізу.
Амбівалентності і суперечності	Пошук для пояснення чого-небудь амбівалентного йому явища (ситність-голод, великий-маленький і т.п.), пошук суперечностей, що визначають сутність явища.
Парадоксу	Розгляд явища з несподіваних позицій, що не відповідають загальноприйнятим уявленням.
Систематизації	Зведення наявних даних у певну систему, що дає змогу пояснити їх з позицій системного підходу.
Екстраполяції	Поширення висновків, отриманих зі спостереження за однією частиною явища, на його іншу частину.
Середнього і відхилень від нього	Обчислюється певна середня величина і виявляються відхилення від неї.
Моделювання	Побудова моделі, що відбиває істотні сторони аналізованого об'єкта, спрощує його і заміна нею реального об'єкта аналізу.
Амбівалентності і суперечності	Пошук для пояснення чого-небудь амбівалентного йому явища (ситність-голод, великий-маленький і т.п.), пошук суперечностей, що визначають сутність явища.
Парадоксу	Розгляд явища з несподіваних позицій, що не відповідають загальноприйнятим уявленням.
Систематизації	Зведення наявних даних у певну систему, що дає змогу пояснити їх з позицій системного підходу.
Екстраполяції	Поширення висновків, отриманих зі спостереження за однією частиною явища, на його іншу частину.
Індукції і дедукції	Індукція передбачає побудову умовиводу, в якому на підставі знань про частину предметів класу робиться висновок про весь клас. Дедукція – операція зворотного характеру(на основі знань про весь клас робиться висновок про один предмет класу).
Ідеалізації	Уявна процедура, зв'язана з уявленням чого-небудь як ідеалу і наступним порівнянням реального об'єкта з ідеалом.
Формалізації	Дослідження об'єкта шляхом переведення його якісних характеристик у певну знакову форму.
Спрощення	Зображення об'єкта у вигляді певної спрощеної моделі.
Морфологічний	Спочатку виділяються головні характеристики об'єкта – осі, а потім по кожній з них записують усілякі варіанти.
Контрольних питань	Передбачає складання списку питань, на які готуються відповіді.
Фокусування	Спрямований на перенесення у фокус уваги окремих об'єктів, що дає змогу одержати їхнє оригінальне бачення.
„Мозкового штурму”	Являє собою організовану систему обговорення проблеми за умови заборони критикувати висловлювання колег.

Синтезу	Здійснення після процедури аналітичного розкладання синтезу і перевірка ефективності і тотожності об'єкта самому собі.
Емпатії	Аналітик входить в образ аналізованого об'єкта, уявляє себе досліджуваною „деталлю” і осмислює з її позиції здійснювані нею дії.
Добору	Вивчення не всієї сукупності явищ, а лише деякої частини, відібраної за певними правилами.
„Відзворотнього”	Являє собою зміну ситуації на діаметрально протилежну й осмислення її.

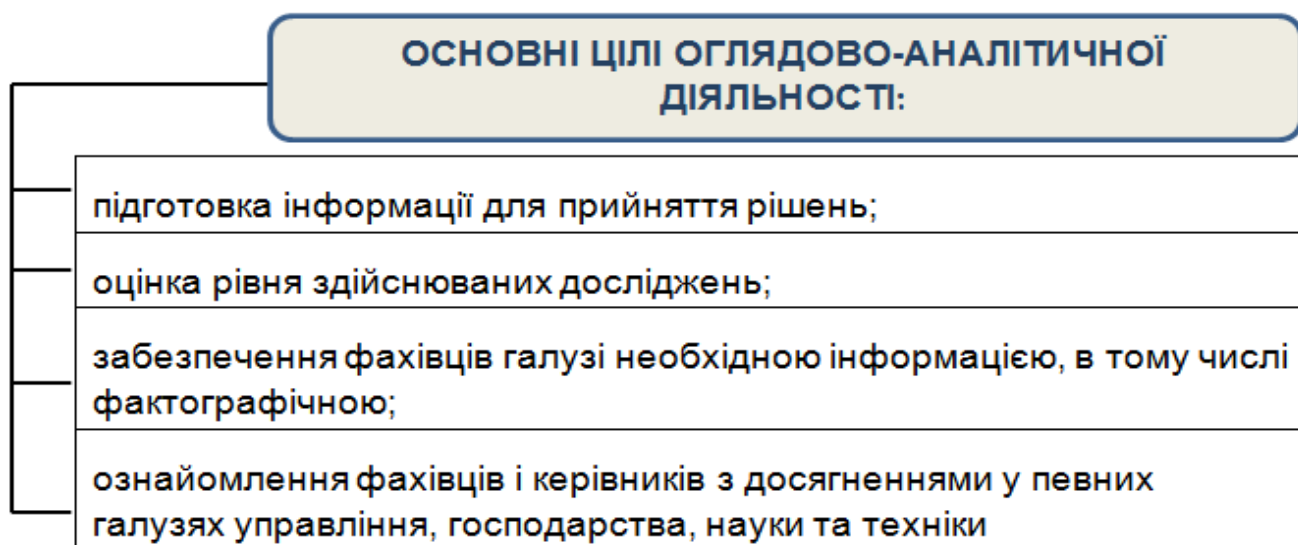
Таблиця 14.

Етапи послідовності інформаційно-аналітичних досліджень

Планування досліджень	оцінка передбачуваних витрат часу; вибір переліку параметрів аналізу; вибір методів оцінки (якісний, кількісний, комбінований, одне дослідження чи серія тощо); визначення щодо джерел інформації (наявність стандартів чи еталонів інших джерел інформації)
Оцінка прямих і непрямих факторів, що впливають на дослідження	оцінка непередбачених наслідків і прихованої мети; оцінка проміжних і прихованих результатів інформаційно – аналітичних досліджень; вибір методів дослідження
Інформаційно-пошукова стадія	визначення джерел інформації та відбір необхідних даних; інтерв'ювання експертів; проведення соціологічних досліджень; відбирання статистичних даних тощо
Проведення інформаційно – аналітичних досліджень	вибір методу досліджень; порівняння з аналогом; інтерпретація даних і зведення результатів дослідження.
Оформлення звіту чи доповіді	

Таблиця 15.

Основні цілі оглядово-аналітичної діяльності



Огляд – науково-технічний документ, який містить одержану на основі аналізу, систематизації і узагальнення відомостей із першоджерел концентровану інформацію про попередній та сучасний стан або тенденції розвитку проблеми.

Таблиця 16.

Вимоги до змісту оглядово-аналітичних документів

Вимоги до змісту оглядово-аналітичних документів	актуальність; достовірність; об'єктивність; фактографічність; наявність висновків та їх обґрунтованість; стилістичність.
---	---

Таблиця 17.

Класифікаційна схема оглядів

Глибина аналізу змісту першоджерел	Бібліографічний огляд	Реферативний огляд	Аналітичний огляд
Цільове призначення огляду	нових надходжень; рекомендованої літератури; джерелознавчий; інформаційних видань	науково-технічний; виробничо-технологічний; техніко-економічний; комплексний	науково-технічний; виробничо-технологічний; техніко-економічний; комплексний; порівняльний; прогностичний; науково-популярний
Форма представлення огляду, яка відображає оперативність інформації	Оглядова довідка Щорічний огляд Оглядова стаття Огляд монографічного типу		

Таблиця 18.

Основні процеси обробки документальних джерел

ОСНОВНІ ПРОЦЕСИ ОБРОБКИ ДОКУМЕНТАЛЬНИХ ДЖЕРЕЛ	
	витяг з документів і систематизація відомостей та кількісних даних, які характеризують різні аспекти стану розглянутого об'єкта;
	оцінка новизни, достовірності та взаємозалежності відібраних даних, їх доповнення та уточнення змісту;
	логічна переробка отриманих даних з метою одержання нової інформації щодо стану певної галузі суспільної діяльності, тобто визначення досягнутого рівня, тенденцій і перспектив розвитку.

Таблиця 19.

Сприятливі і несприятливі умови виконання інформаційно-аналітичного замовлення

Несприятливі	Сприятливі
Відсутність системності в діях команди	Доступ до інформації, одержання знань стосовно проблеми
Розбіжності серед виконавців щодо розуміння проблеми	Можливість перевірки нових ідей
Наявність жорстких вимог до інформаційно-аналітичного замовлення, виконати які неможливо	Прозорість відкритої і закритої мети
Відсутність коштів і кваліфікованого персоналу з заданої проблеми	Наявність коштів і кваліфікованого персоналу
Нечіткість у формуванні кінцевої мети	Наявність досвіду з виконання подібних замовлень
Наявність розходжень між замовником і виконавцями – аналітиками	Готовність замовника до поетапних дискусій

Запитання для самоперевірки:

1. В чому полягає сутність інформаційно-аналітичної діяльності?
2. Які існують основні види аналітичних досліджень?
3. В чому полягає сутність моніторингу?
4. За якими основними ознаками здійснюється класифікація оглядів?

Завдання для самостійної роботи:

1. Складіть перелік державних і недержавних установ, основним змістом діяльності є інформаційно-аналітична діяльність.
2. Визначте перелік завдань, які вирішуються у системі міжнародних відносин за допомогою результатів моніторингу преси.
3. Визначити співвідношення понять «інформаційна діяльність» та «інформаційно-аналітична діяльність».

Тема 4. Комунікативна політика організації

Цілі формування комунікаційної політики. Реалізація внутрішньої комунікаційної політики організації. Реалізація зовнішньої комунікаційної політики.

Комунікативна політика – цілеспрямована діяльність підприємства із встановлення і підтримання сприятливих ділових відносин з іншими підприємствами, громадськими та професійними об'єднаннями, групами громадян (зовнішня політика) та власним персоналом (внутрішня політика). Комунікативна політика є засобом розширення сфери впливу підприємства і його адаптації до змін зовнішнього середовища.

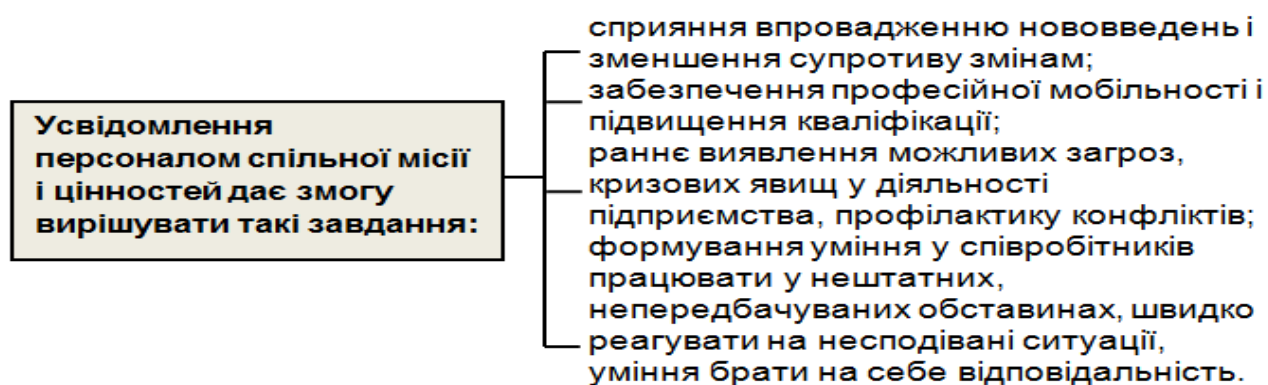
Таблиця 20.

Комунікативна політика	
	КОМУНІКАТИВНА ПОЛІТИКА ЗАБЕЗПЕЧУЄ:
	інформаційну відкритість діяльності підприємства, яка сприяє покращанню його репутації і демонструє повагу до клієнтів, ділових партнерів, власного персоналу
	роз'яснення причин поведінки підприємства, підготовку клієнтів і співробітників до можливих змін
	просування продукції
	демонстрація впливу підприємства на соціально-економічні умови життя регіону, галузі, країни
	встановлення зв'язків ділового співробітництва
	обмін знаннями та досвідом
	об'єднання зусиль для захисту спільних інтересів і вироблення корпоративних норм поведінки.

Ø **Внутрішня комунікативна політика** спрямована на мотивацію персоналу, його орієнтацію на досягнення цілей організації при сприйнятті цих цілей як особисто значущих.

Уявлення про місію та цінності підприємства, які поділяються всіма співробітниками, сприяють формуванню команди однодумців, що робить можливим вирішення завдань.

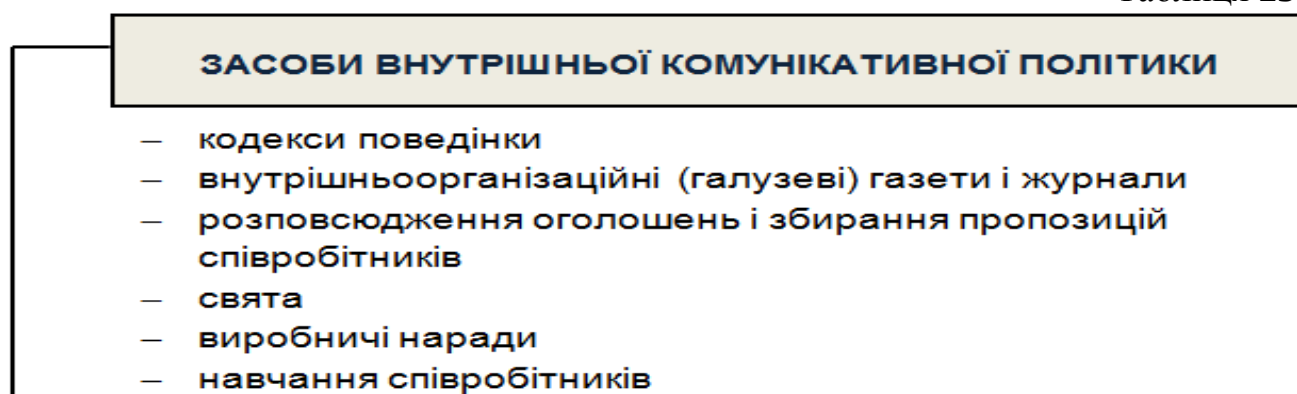
Таблиця 21.



Таблиця 22.



Таблиця 23.



Ø **Зовнішня комунікативна політика.** В ході реалізації зовнішньої комунікаційної політики підприємство, одержуючи інформацію із зовнішнього середовища, нарощує свій інтелектуальний потенціал, а розповсюджуючи відомості про свою діяльність, формує «капітал публічності».

Високий ступінь інформаційної відкритості підприємства свідчить про впевнені позиції і повагу до споживачів, партнерів, суспільства в цілому.

Таблиця 24.

Засоби забезпечення відкритості і формування капіталу публічності	– рекламна діяльність організації; – ПР-діяльність; – участь спеціалістів у житті професійної спільноти: виступи на конференціях, публікація робіт, патентування винаходів, членство у професійних асоціаціях; – ведення ділових переговорів.
--	--

Єдине уявлення про місію і цінності організації, яке поділяється всіма співробітниками, які залучені до формування і реалізації зовнішньої комунікаційної політики, робить організацію пізнаваною.

Запитання для самоперевірки:

1. Яке значення вкладається у вираз «капітал публічності»?
2. Якими засобами забезпечується відкритість діяльності організації?
3. На які цілі спрямована внутрішня комунікативна політика?

Завдання для самостійної роботи:

1. Дайте визначення комунікативної політики організації.
2. Розкрийте сутність і призначення внутрішньої та зовнішньої комунікативної політики. Наведіть приклади.
3. Розкрийте зміст засобів здійснення комунікативної політики

Висновки до розділу II

Інформатика – одна із галузей наукового знання, яка формує системно-інформаційний підхід до аналізу оточуючого світу, вивчає інформаційні процеси, методи і засоби одержання, перетворення, передачі, зберігання і використання інформації, фундаментальна наука про інформаційні процеси у системах різної природи.

Термін «менеджмент» вживається у багатьох значеннях і часто використовується як синонім терміну “управління”. Дослідниками основних підходів до науки управління наведено множину дефініцій понять “менеджмент” і “управління” – від розуміння менеджменту як складової управління, до ототожнення цих понять.

Управління – це елементарна функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності.

Менеджмент – це самостійний вид професійно здійснюваної діяльності, спрямованої на досягнення у ході будь-якої господарської діяльності організації, яка діє у ринкових умовах, певних цілей шляхом раціонального використання фінансових, матеріально-технічних та трудових ресурсів.

Менеджмент – це управління в умовах ринкової економіки, яке означає: - орієнтацію організації на попит і потреби ринку, на запити конкретних споживачів і організацію виробництва тих або інших видів продукції, які мають попит і можуть принести організації планований прибуток; - постійне прагнення до підвищення ефективності діяльності організації з меншими витратами, одержання оптимальних результатів; - економічна самостійність, яка забезпечує свободу прийняття рішень тими, хто несе відповідальність за кінцеві результати діяльності організації та її підрозділів; - постійне корегування цілей і планів залежно від стану економічної кон'юнктури; - необхідність використання сучасної інформаційної бази з комп'ютерною технікою з метою здійснення багатоваріантних розрахунків для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Особливий різновид неформальної комунікації – чутки. Вони відображають соціально-психологічну, соціально-політичну, соціально-економічну, соціально-культурну ситуацію в суспільстві. За певних обставин, можуть бути активним засобом модифікації суспільної свідомості, перетворювачем дійсності.

Інформаційну складову управлінської праці становить збирання, зберігання, опрацювання і передавання інформації. Через органи управління проходить велика за обсягом, різноманітністю і динамікою інформація.

Прийняття управлінських рішень із стратегічного розвитку організації передбачає використання значного обсягу різноманітної інформації, яка постійно поповнюється всіма каналами комунікації, як зовнішні, так і внутрішні, в тому числі, і особистісне знання та досвід персоналу, тобто, максимально використовуючи весь інтелектуальний потенціал організації.

Інформаційно-аналітична діяльність є складовою інформаційної діяльності, тобто пов'язана з одержанням, використанням, поширенням інформації. В комплексі проблем інформаційного забезпечення управління актуальним є вивчення потоків інформації, інформаційних ресурсів установ, зовнішніх інформаційних ресурсів, форм і методів інформаційного забезпечення керівників, що потребує врахування здобутків теорії науково-інформаційної діяльності.

Для управлінської сфери, політики та економіки важливим є попередження конфліктів і соціально-політичних ситуацій, пошук найкращого виходу із становища, що склалось, оцінка можливих наслідків прийняття рішень, виявлення тенденцій і закономірностей розвитку фінансової ситуації, стратегічне планування. Ці проблеми характеризуються інформаційною відкритістю, невизначеністю меж проблемної галузі, унікальністю кожної ситуації, високими вимогами до оперативності прийняття рішень за умови фрагментованості і протирічливості інформації. Орієнтація на передбачення, виявлення тенденцій розвитку ситуації обумовлює переважне застосування різних аналітичних методів опрацювання інформації: інформаційний аналіз, джерелознавчий, ситуаційний аналіз, контент-аналіз та ін.

Комунікативна політика – цілеспрямована діяльність підприємства із встановлення і підтримання сприятливих ділових відносин з іншими підприємствами, громадськими та професійними об'єднаннями, групами громадян (зовнішня політика) та власним персоналом (внутрішня політика). Комунікативна політика є засобом розширення сфери впливу підприємства і його адаптації до змін зовнішнього середовища.

ДОДАТКИ

Додаток 1.

Уривок з книги: С. Р. Філонович. Лідерство та практичні навички менеджера

Кожній людині необхідно пам'ятати, що в процесі спілкування у нього включені певні ментальні фільтри: заздалегідь сформовані установки і переконання. Наприклад, якщо колега попередить вас, що на вас чекають переговори з дуже розумним і жорстким партнером, то, швидше за все, в ході переговорів ви будете виявляти особливу обережність, підозрюючи підступ навіть там, де його насправді немає, - це і є дія ментального фільтра.

У 1992 році автора попросили допомогти групі американських підприємців провести переговори в Грузії для встановлення ділових контактів. Один з членів американської делегації, професор Стенфордського університету, виявився творцем і одним із власників компанії, яка займалася так званим «екзотичним» туризмом, тобто за бажанням клієнтів влаштовувала лижні переходи до Північного полюса, сходження на вершини Гімалаїв, переходи на яхтах через Атлантику і т.ін. Цей американець, назовемо його Джон, хотів організувати програми гірського туризму в Сванетії. Для цього були організовані переговори в Міністерстві туризму Грузії. Переговори проходили англійською та грузинською мовами. Перекладачкою була дівчина-грузинка, яка говорила на дуже хорошому англійському (рівень її грузинської мови автор оцінити не міг). Переговори почалися з презентації грузинської сторони, яку проводили чотири солідного вигляду чоловіки, один з них був заступником міністра. Грузини розповіли, що у спадок від СРСР їм дісталася мережа інтуристівських готелів, в яких вони могли б приймати значну кількість туристів. Джон уважно вислухав презентацію господарів і, в свою чергу, розповів про свій бізнес. Потім слово знову перейшло до грузинської сторони, однак грузини лише повторили сказане: вони зацікавлені в максимальному завантаженні своєї готельної мережі. Джон м'яко спробував пояснити, що любителів екзотичного туризму готелі, як правило, не цікавлять, але, незважаючи на сумлінний переклад, це не справило враження на господарів.

Такий малоплідний обмін інформацією тривав приблизно хвилин двадцять. Ми були обмежені в часі, і автор зрозумів, що якщо щось не зробити, то переговори закінчатся нічим. Тому під час однієї з пауз, попередньо заручившись згодою Джона, він сказав по-російськи: «Я не сомневаюсь в высоком качестве перевода, но здесь может возникнуть недоразумение. Я хотел бы пояснить, в чем суть предложения американского гостя». Далі було представлено короткий виклад суті проекту з акцентом на те, що екзотичний туризм - справа дорога і принципово відрізняється від масового туризму. Мова автора викликала помітне пожвавлення грузинської сторони, в першу мить не дуже зрозуміле. Однак тут же з'ясувалося, що троє з чотирьох грузинів – «снігові барси», тобто альпіністи вищої кваліфікації, і чудово обізнані про всі тонкощі гірського туризму. Вони заявили, що організувати програми в Сванетії не становить складнощів і що вкрай в них зацікавлені. Слід додати, що

відповідний контракт був підписаний Джоном і представником Міністерства туризму Грузії вже через два дні.

Чому в даному випадку лише втручання посередника забезпечило успіх переговорів. Справа пояснюється сильними ментальними фільтрами, які були включені у представників грузинської сторони, які думали, насамперед, про заповнення готелів. Явне виключення цих фільтрів – відверте зізнання, що американця це не цікавить, - дозволило зробити комунікації ефективними. Зауважимо, що вимкнути ці фільтри було простіше посереднику, оскільки він не був настільки сильно зв'язаний зобов'язаннями ввічливості ...

Аналогічну роль грають емоційні фільтри, тобто ті емоції, які вами володіли безпосередньо перед актом комунікації. Так, негативні емоції змушують нас дивитися на все, що відбувається через «темні окуляри», а позитивні – через «рожеві».

Таким чином, під впливом всієї сукупності комунікативних шумів зміст повідомлення при кодуванні може істотно спотворюватися. Звідси і знамениті тютчевські рядки з їх несподіваним, на перший погляд, висновком: висловлена думка є брехня.

Додаток 2.

Тест «Про що говорять вам міміка та жести»?

Завдання для самостійної роботи:

Продіагностуйте себе на володіння знаннями з невербальної комунікації. Складіть Тест «Про що говорять вам міміка та жести»? Проаналізуйте результати.

1. Ви вважаєте, що міміка і жести - це:
 - а) спонтанне вираження стану людини в даний конкретний момент;
 - б) доповнення до мови;
 - в) «зрадницький» прояв нашої підсвідомості.
2. Чи вважаєте ви, що у жінок мова міміки і жестів більш виразна, ніж у чоловіків?
 - а) так;
 - б) ні;
 - в) не знаю;
3. Як ви вітаєтеся з близькими друзями?
 - а) ви радісно кричите «Привіт!»;
 - б) серцевим рукостисканням;
 - в) злегка обіймаєте один одного;
 - г) вітаєте їх стриманим рухом руки;
 - д) цілуєте один одного в щоку.
4. Яка міміка і які жести, на вашу думку, означають у всьому світі одне й те саме?
Дайте три відповіді:
 - а) коли качають головою;
 - б) коли кивають головою;
 - в) коли морщать ніс;

- г) коли морщать чоло;
- д) коли підморгують;
- е) коли посміхаються.

5. Яка частина тіла найвиразніша?

- а) ступні;
- б) ноги;
- в) руки;
- г) кисті;
- д) плечі.

6. Яка частина вашого обличчя найбільш виразна, на вашу думку? Дайте дві відповіді:

- а) чоло;
- б) брови;
- в) очі;
- г) ніс;
- д) губи;
- е) куточки рота.

7. Коли ви проходите повз вітрину магазину, в якій видно ваше віддзеркалення, на що в собі ви звертаєте увагу в першу чергу?

- а) як на вас сидить одяг;
- б) на зачіску;
- в) на ходу;
- г) на поставу;
- д) ні на що.

8. Якщо хтось, розмовляючи або сміючись, часто прикриває рота рукою, по-вашому це означає, що:

- а) йому є що приховувати;
- б) у нього некрасиві зуби;
- в) він чогось соромиться.

9. На що ви перш за все звертаєте увагу у вашого співрозмовника?

- а) на очі;
- б) на рота;
- в) на руки;
- г) на позу.

10. Якщо ваш співрозмовник, розмовляючи з вами, відводить очі, це для вас ознака:

- а) нечесності;
- б) невпевненість у собі;
- в) зібраності.

11. Чи можна за зовнішнім виглядом дізнатися типового злочинця?

- а) так;
- б) ні;
- в) не знаю.

12. Чоловік заговорює з жінкою. Він це робить тому, що:

- а) перший крок завжди роблять саме чоловіки;
б) жінка несвідомо дає зрозуміти, що хотіла б, щоб з нею заговорили;
в) він досить мужній для того, щоб ризикнути отримати від воріт поворот.
13. У вас склалося враження, що слова людини не відповідають тим «сигналам», які можна вловити з його міміки і жестів. Чому ви більше повірите?
- а) словам;
б) «сигналам»;
в) він взагалі викличе у вас підозру.
14. Поп-зірки представляють публіці «жести», що мають однозначно еротичний характер. Що, на вашу думку, за цим криється?
- а) просто фіглярство;
б) вони «заводять» публіку;
в) це вираження їх власного настрою.
15. Ви дивіться на самоті страшну детективну кінострічку. Що з вами відбувається?
- а) я дивлюся абсолютно спокійно;
б) я реаую на те, що відбувається кожною клітинкою свого єства;
в) закриваю очі при особливо страшних сценах.
16. Чи можна контролювати свою міміку?
- а) так;
б) ні;
в) тільки окремі її елементи.
17. При інтенсивному флірті ви «розмовляє» переважно:
- а) очима;
б) руками;
в) словами.
18. Чи вважаєте ви, що більшість наших жестів ...
- а) «підглянуті» у когось і завчені;
б) передаються з покоління в покоління;
в) закладені в нас від природи.
19. Якщо у людини борода, для вас це ознака:
- а) мужності;
б) того, що людина хоче приховати риси свого обличчя;
в) того, що цей тип занадто ледачий, щоб голитися.
20. Багато людей стверджують, що права і ліва сторони особи у них відрізняються один від одного. Ви згодні з цим?
- а) так;
б) ні;
в) тільки у літніх людей.

Відповіді

1. а – 2, б – 4, в – 3
2. а – 1, б – 3, в – 0
3. а – 4, б – 4, в – 3, г – 2, д – 4

4. а – 0, б – 0, в – 1, г – 1, д – 0, е – 1
5. а – 1, б – 2, в – 3, г – 4, д – 2
6. а – 2, б – 1, в – 3, г – 2, д – 3, е – 2
7. а – 1, б – 3, в – 3, г – 2, д – 0
8. а – 3, б – 1, в – 1
9. а – 3, б – 2, в – 2, г – 1
10. а – 3, б – 2, в – 1
11. а – 0, б – 3, в – 1
12. а – 1, б – 4, в – 2
13. а – 0, б – 4, в – 3
14. а – 4, б – 2, в – 0
15. а – 4, б – 0, в – 1
16. а – 0, б – 2, в – 1
17. а – 3, б – 4, в – 1
18. а – 2, б – 4, в – 0
19. а – 3, б – 2, в – 1
20. а – 4, б – 0, в – 2

Інтерпретація результатів

77-56 балів – у вас відмінна інтуїція, ви володієте здатністю розуміти інших людей, у вас є спостережливість і чуття. Але ви дуже сильно розраховуєте у своїх судженнях на ці якості, слова мають для вас другорядне значення. Ваші «вироки» занадто поспішні, і в цьому криється небезпека. Робіть на це поправку, і у вас є всі шанси навчитися добре розбиратися в людях. Адже це важливо і на роботі, і в особистому житті.

55-34 балів – вам приносить певне задоволення спостерігати за іншими людьми, і ви непогано інтерпретуєте їх міміку і жести. Але ви ще зовсім не вмієте використовувати цю інформацію в реальному житті, наприклад для того, щоб правильно будувати свої відносини з оточенням. Ви схильні буквально сприймати сказані вам слова та керуватися ними.

33-11 балів – мова міміки і жестів для вас - китайська грамота. Вам надзвичайно важко правильно оцінювати людей. І не тому, що ви на це не здатні, просто ви не надаєте цьому значення. Постарайтеся навмисно фіксувати увагу на жестах оточуючих вас людей, тренуйте спостережливість.

Додаток 3.

В. Клепкін. Як налагодити горизонтальні комунікації

Адреса статті www.businessman.su

Зараз, швидше за все, не знайдеться жодного керівника, який не знав би, наскільки ефективнішим роблять бізнес правильно побудовані комунікації. У даному випадку мова піде про горизонтальні комунікації, ставлення до яких за останні 50 років зазнало істотних змін. Наприклад, ще зовсім недавно глави мультинаціональних компаній були впевнені, що спілкування співробітників одного рівня ієрархії допустимо лише з робочих питань або на корпоративних заходах. Кожен був занурений у свою роботу, що в підсумку призводило до вузькості поглядів і небажанню зрозуміти цілі діяльності колег. Це, в свою

чергу, ніяк не сприяло згуртуванню колективу в досягненні виробничих завдань. Після того як була доведена неефективність такого методу, в теорії менеджменту з'явилася маса різних підходів до формування «правильного» спілкування співробітників.

Єдиною дорогою у світле майбутнє

Одним з найбільш популярних став досить радикальний підхід, основними принципами якого можна назвати наступні. По-перше, прихильники цього підходу наївно вважали, що цілі працівників і керівників організації в принципі однакові, а значить, можна сформувати єдину понятійну основу. По-друге, даний підхід пропагував, що всі розходження в думках пов'язані з нестачею розуміння між собою, і, якщо правильно інтерпретувати ту чи іншу ситуацію, розбіжностей у думках не буде. Які тут розбіжності, якщо у всіх одна мета?! І, нарешті, по-третє, вважалося, що найбільш ефективно комунікації налагоджуються в процесі вирішення робочих конфліктів, так як сторони, переслідуючи одну і ту ж мету, в підсумку прагнуть до взаєморозуміння. Чи не правда, нагадує підручник «Посібник з побудови комунізму»? Єдина мета, єдине світле майбутнє, загальне розуміння. Чи варто говорити, що подібні принципи вельми утопічні і далекі від практики. Ви всерйоз вважаєте, що ваші співробітники сплять і бачать, як підвищити ефективність праці і прибуток, при цьому не отримуючи навіть додаткової премії? А комусь і премія не потрібна, у нього взагалі службовий роман, і чхати він хотів на підвищення якості вашої продукції.

А як же правильно?

Говорячи серйозно, комунікації в компанії - це не гасла і заклики, ефект яких сумнівний, це процес, який також вимагає форми та часу. Завдання керівника - визначити цю саму форму і впровадити на всі рівні. Оскільки в даній статті мова йде, зокрема, про горизонтальні комунікації, зупинимося детальніше на тому, що це взагалі таке. Горизонтальні комунікації визначають спілкування з питань різного роду між співробітниками однієї ієрархії. Сюди належать і розмова робітників цеху в курилці, і нарада менеджерів середньої ланки, і спільний уїк-енд керівників фірми. Масштабно, а тому вимагає хорошого опрацювання. Люди не механізми, а тому усне або письмове спілкування є єдино можливим способом координації дій, а значить, і функціонування всього бізнесу. Комунікації існували, існують і будуть існувати, незалежно від стадії розвитку фірми, її чисельного складу та національної приналежності працівників. Для керівника важливо подбати про те, щоб канали зв'язку працювали без збоїв. Інформація повинна бути максимально достовірною, відкритою і пов'язаною, так чи інакше, з діяльністю фірми. Розглянемо на прикладах, вдалих і не дуже, як можна цього домогтися.

Зіпсований телефон

Припустимо, керівник фірми захотів передати якесь просте повідомлення всім своїм співробітникам, яких ні багато, ні мало, а тисяча осіб. Діючи за стандартним принципом, він передав інформацію спочатку своїм безпосереднім підлеглим - директорам підрозділів. Ті, в свою чергу, сповістили начальників відділів. Начальники передали повідомлення зверху своїм підлеглим. Підлегли

розповсюдили повідомлення між собою. Яке ж було здивування керівника, коли інформація повернулася до нього в абсолютно новій інтерпретації! На практиці бувають досить кумедні випадки. Ось один з них. Справа відбувалася напередодні сонячного затемнення, коли директор великого підприємства вирішив провести масовий перегляд природного явища у дворі фірми. Для дійства навіть були закуплені спеціальні окуляри. Інформація про збори передавалася по щаблях ієрархії і горизонтально, як це було описано вище. Текст усного повідомлення директора звучав таким чином: «Всім співробітникам компанії зібратися 15 липня в 14:00 в парадному дворі. Метою заходу буде перегляд сонячного затемнення, після чого директор виступить з короткою промовою. Окуляри для перегляду можна отримати з ранку на ресепшені. Коли підійшов призначений час заходу, виявилось, що у дворі зібрався натовп співробітників, які не знають, навіщо їх взагалі сюди запросили. Окуляри виявилися лише у однієї третини працівників. За підсумками опитування, кінцеве повідомлення, що дійшло до самих молодших спеціалістів і робітників, звучало приблизно так: «Співробітникам найближчим часом (здається, завтра) слід зібратися у дворі, де всі побачать, як директор затьмарить собою сонце». А якби це була важлива виробнича нарада?

Починка телефону

Психологи давно довели, що кожна людина сприймає в усній мові не більше 30% інформації. До того ж, отримані дані вона інтерпретує залежно від особистих інтересів. Сказавши якусь фразу, вона може мати на увазі зовсім не те, що ви подумали, і навпаки: ваші слова співрозмовник переверне з ніг на голову тільки тому, що йому так хочеться. Для невіруючих в силу зіпсованого телефону бізнес-тренери радять випробувати спеціальну коротку, але дуже ефективну вправу.

Беруть участь приблизно 7 осіб. Всі, крім одного, виходять з кімнати. Керівник передає текст повідомлення, що складається з декількох пов'язаних пропозицій, з обов'язковим використанням яких-небудь імен, дат, адрес. Після цього одного зі співробітників запрошують до кімнати, і перша людина передає йому все, що вона запам'ятала. Потім запрошують третього, якому повідомлення передає другий, і так далі. Ви добре посмієтесь, коли почуєте, що скаже остання в ланцюжку людина. Таким чином - доведено на чужих помилках! - Інформація, яку необхідно передати в одному контексті для великої кількості людей, повинна бути оформлена письмово. В іншому випадку доведеться «затьмарювати сонце».

Доступно і легко

Припустимо, керівництво розорилося на виготовлення листівок, і тепер, здавалося б, вся інформація в достовірному вигляді опиниться на місцях. Не тут-то було! Уявіть: менеджер по роботі з клієнтами веде чергові переговори, і тут до нього в кімнату, радісно шарудячи листівкою, влітає колега з відділу закупівель. Клієнт обертається, суть розмови випадає, клієнт обдаровує колегу крижаним поглядом. Останній вибачається і тихо вислизає, листівка залишається чекати свого зоряного часу, а потім – справи, обід і знову маса

роботи. Навіть забезпечивши хороші комунікації, потрібно надати до них загальний простий доступ.

Був такий випадок. Одна велика організація створила, як це часто прийнято, внутрішню корпоративну пошту. Керівництво часто користувалося нею для розсилки вказівок з масових заходів тощо. Чи читають співробітники ці повідомлення - ніхто не перевіряв, допоміг випадок. На вулиці стояв вересень, і начальник відділу кадрів привіз з дачі величезний мішок яблук. Швидко відправивши повідомлення всім співробітникам про те, що він роздає продукт безкоштовно, з метою зміцнення здоров'я колективу, начальник став чекати, хто прибіжить першим. Перший любитель безкоштовного - менеджер відділу продажів, з'явився через п'ять хвилин. Решта підтяглися через тиждень. Виявляється, співробітники, що не мають відношення до клієнтів і постачальників, пошту практично не дивилися.

Фейсом об тейбл

Якщо електронна пошта або внутрішній чат ще користуються досить великою популярністю, то явно відмираючим класом можна назвати дошки оголошень або столи з інформаційними бюлетенями. Інформацію на такому носії потрібно оновлювати якомога частіше. Століття високих технологій зобов'язує людей все швидше адаптуватися до нового темпу роботи, оперативніше отримувати нову інформацію. В принципі, дошка оголошень може стати цілком ефективним засобом комунікації, якщо зацікавити співробітників інформацією, яку можна отримати тільки з цього носія. Тут, без сумніву, кожен керівник висловить масу ідей щодо того, чим найбільше цікавляться його підлеглі. Наприклад, досить оголосити, що всі зміни за розмірами премій будуть вивішуватися на дошці оголошень, і дошка отримає повний аншлаґ. Але не варто виставляти на загальний огляд накази про догани і зауваження. Може, це і було прийнято раніше, але в сучасних умовах метод виявляється дуже негнучким. Кому охота побачити свою ганьбу і реакцію колег на це? Практика показує, що ставлення до столів з листівками і дошках має бути творчим. Дозвольте співробітникам самим вивішувати на дошку свої ідеї чи просто привітання сусідньому відділу, і побачите, скільки прихованих талантів у вашій організації. А головне, як це буде дешево! Одна торгова фірма вирішила впровадити подібну практику в життя. Дошку прикріпили в їдальні, найпопулярнішому серед співробітників приміщенні. Місце вибрали дуже вдале: хто б не зайшов до їдальні, перше, що він бачив на стіні, була дошка. Спочатку вона пустувала, зрідка демонструючи накази по минулій інвентаризації і тому подібні нудні справи. Перший крок зробив сам директор. Він прикріпив до дошки зелений квадратний листок паперу із запрошенням розділити з ним недільну поїздку з його родиною на лижах. Незвичайний вид паперу моментально привернув увагу співробітників, а коли вони ознайомилися з текстом, від бажаючих поставити в список своє прізвище не було відбою. Здавалося б, запрошення на неформальну зустріч ніяк не пов'язано з виробничими завданнями. Але з тієї пори дошка стала викликати більший інтерес. Співробітники почали залишати на ній записки один одному за рішенням якраз виробничих завдань. Керівництво помітило, що деякі проблеми

стали вирішуватися швидше та ефективніше. Апофеозом всьому з'явилася вивішена на дошку жартівлива стінгазета, створена анонімним автором. Директор забрав її собі на пам'ять, як символ чергової перемоги управлінської думки.

Преса, але не жовта

Мабуть, однією з найбільш глобальних форм комунікацій на великих підприємствах є друковані видання, газети і навіть глянцеви журнали. Керівники бачать в цьому масу переваг. Почнемо з того, що, коли співробітник працює в компанії, де чисельність складу офісних співробітників перевищує 300 чоловік, він запам'ятовує лише основних людей, з якими йому доводиться стикатися по роботі, ну і, звичайно, головних осіб підприємства. Якщо цьому співробітнику потім раптом знадобиться вирішити питання з «незнайомим» відділом, на практиці часом виникають досить неприємні ситуації. Наприклад, працівника з відділу маркетингу відправили у виробничо-технічний відділ з метою отримати будь-яку інформацію. Він приходить у відділ, і інженери відповідають йому, що вони цим не займаються, а всю документацію можна отримати у начальника цеху. Останній стверджує, що це точно не його питання, і відправляє нещасного в бухгалтерію. Ситуація говорить про наступне: коли абсолютно несуміжним відділам великих організацій виявляється раптом необхідно працювати по одному проекту, їм доводиться досить довго налагоджувати комунікації, оскільки вони поняття не мають, хто чим займається. Після цього починаються взаємні невдоволення, колеги безпосередньо обурюються, що «ці, з бухгалтерії, незрозуміло чим взагалі займаються», тощо. Незважаючи на те, що співробітник може працювати суто по одній ділянці роботи, йому необхідно давати інформацію про діяльність всіх служб організації для розуміння кінцевого результату і функціонування загального механізму.

Газета або журнал в даному випадку - відмінний спосіб комунікації. Така преса створюється саме про співробітників і для співробітників. Опис відпочинку президента компанії на Гаваях тут є недоречним. І особливо корисно, коли газета публікує підсумки роботи кожного відділу - по місяцях або раз на квартал. Наприклад, роботу відділу персоналу можна виміряти кількістю проведених співбесід і закритих позицій, а діяльність відділу реклами - числом нових залучених клієнтів. Головне, «вимірювач» повинен бути простий і зрозумілий. Якщо в газеті з'явиться замітка про те, що один співробітник call-центру щодня приймає більше 100 дзвінків, і кожен триває в середньому 2 хвилини (тобто, середній час розмови в день складе 3:00 30 хвилин), ніхто не буде думати, що секретарі б'ють байдики.

Бізнес по-домашньому

Варто визнати також, що газета все ж менш пафосна, ніж дошка пошани. У ній можна і потрібно публікувати фото передовиків виробництва за оцінками за певний період. Цей носій доступний одночасно всім, і директору, і працівникові. В іноземних компаніях корпоративна газета або журнал - умілий інструмент не тільки комунікацій, а й внутрішнього піару. Останнім часом в мультибрендових компаніях спостерігається тенденція до того, щоб в комунікаціях використовувати менше формалізму. Згадуємо відомий заклик: «З будь-якою

раціоналізаторською пропозицією – до Президента компанії!» Це з тієї ж опери. Ось, наприклад, обговорює співробітник важливі питання з «грозним» фінансовим директором, а потім бачить корпоративну газету з фотографією цього директора в дитячому віці. Виявляється, він теж був без зубів, волосся і весь час плакав. І вже не лякає образ в строгому костюмі. Відносини стають більш людяними. Або працівник раптом дізнається, знову ж з газети, що вічно похмурий колега навпаки, у якого папірців не допросишся, теж колекціонує м'які іграшки і розводить декоративні фіалки.

Стороннім вхід відкритий

До речі, про відкритість. Як говорилося вище, це один з основних моментів ефективної комунікації на будь-яких рівнях ієрархії. Вже було сказано, як можна передати інформацію за допомогою внутрішніх каналів, тепер варто сказати про те, що відкритість повинна виявлятися не тільки на папері і словах. Заявляючи про те, що новий працівник може в будь-яку хвилину підійти з питаннями до співробітників компанії, потрібно бути на сто відсотків упевненим в тому, що ви не один так думаєте. Взагалі-то час, коли «стороннім вхід відкритий», теж має бути формалізований. Інакше, просуваючи ідею в маси, співробітники будуть дратувати один одного питаннями, які задаються в обід, або «підсовуванням» термінових документів під час підготовки звітів.

Останнім часом особливо популярною є ідея відкритих офісів, тобто коли в організації не існує внутрішніх стін, а співробітники сидять за скляними перегородками. Вважається, що так створюється особливе внутрішнє комунікативне середовище: працівникам легше спілкуватися, всі бачать, чим зайняті сусіди. Але і тут не обходиться без ложки дьогтю. Не секрет, що якщо навколо тебе постійно миготять люди і дзвонять телефони, може бути досить складно зосередитися. Особливо, якщо рухи тіла навколо не мають відношення до твоєї роботи. Наприклад, у такому відділі, як бухгалтерія, потрібні спокій і тиша, інакше підвищується неувважність і ймовірність допущення помилок. Взагалі, якщо вже на те пішло, клієнтський відділ краще поміщати в окремому залі, адже стороннім людям не обов'язково бачити, як працюють інші відділи.

Дверна політика

Ви ніколи не замислювалися над тим, чи прийнято у вашій фірмі влітати один до одного в кабінети без попередження? Або всі співробітники ввічливо попереджають про свій прихід до колег телефонним дзвінком? Не знаєте? Ну і дарма. Те, як співробітники входять в робоче приміщення колег, показує, наскільки легко отримувати інформацію на одному рівні ієрархії. Як зручно, коли можна зайти в сусідній відділ як до себе додому, і як дратує, коли ваш кабінет перетворюється на прохідний двір... По діловому етикету вважається, що зайти до колег можна без попередження, якщо тільки вони не працюють з клієнтами. Якщо потрібно відволікти співробітника на тривалий термін, краще зателефонувати і домовитися про час приходу. Ну а якщо працівник зібрався до начальника, потрібно як мінімум постукати у двері. На жаль, не всі володіють правилами хорошого тону, тому керівництво однієї великої організації придумало простий спосіб дотримання етикету. Наприклад, в двері кабінетів начальників і директорів було вбудовано тоноване скло, через яке цілком

виразно було видно, чи є в кабінеті керівника відвідувач чи ні. Це відразу відітнуло погану звичку працівників ввалюватися в кабінет начальства, а потім червоніти за порушення ходу важливих переговорів. На дверях відділу кадрів і бухгалтерії були прикріплені таблички з розкладом годин прийому, в які співробітники названих відділів можуть видати довідки, підписати документи і т.п. В інші години відділ взагалі закривали на ключ, оскільки прохідний двір ніяк не сприяє складання звіту та проведення співбесіди. За терміновими питаннями працівники могли звертатися за телефоном або по внутрішньому чату.

Інша компанія придумала шлях ще простіше. Відкриті двері будь-якого кабінету, в тому числі начальника, означали, що вхід колегам відкритий. Під час переговорів вона закривалася – це було також неформальним знаком, що співробітник зайнятий, і навіть стукати не можна. Взагалі, варто сказати, що створення ілюзії постійної готовності колег допомогти один одному призводить до неефективного планування часу. Наведу приклад. У відділ персоналу великої виробничої компанії поступив на роботу новий співробітник. Начальник відділу, навантаживши його роботою, щиро запевнив того, що він може в будь-який час звертатися з питаннями до інших співробітників відділу. Потім вони обговорили план виконання завдань і терміни першого звіту. Але радість новачка в момент «улетучилася», коли виявилось, що отримати штатний розклад він може не «прямо зараз», як казав керівник, а ближче до п'ятої години, оскільки кадровик зашивається з роботою. Колега-менеджер не може просвітити його відносно потреб фірми в людських ресурсах в 2:00, оскільки вже запланував на цей час похід до головного бухгалтера, і так далі. Люди планували час своєї роботи, що не координуючи його з колегами, відповідно, план збивався, час витрачався на подальше узгодження зустрічей. Варто також додати, що відправити ні з чим «приставучого» колегу простіше, якщо час його приходу не планується, але якщо на відділі вивішені години прийому, цей номер не пройде. Та й співробітники будуть морально готові до шквалу відвідувачів, перенісши підготовку документації на більш пізній або ранній час. Ще один негативний момент надмірної відкритості - це можливість співробітників легко спілкуватися по невиробничих завданнях в робочий час. Раз відкрито, можна піти поспілкуватися, обговорити останній блокбастер або повідати страшну таємницю про розлучення Іванова.

Без зайвих слів

Працівники будь-якого підприємства утворюють собою якусь комунікативну середу, в якій, як вже обговорювалося вище, є свої правила поведінки і спілкування. Саме тому новим співробітникам буває важко адаптуватися в колективі, не знаючи, як прийнято взаємодіяти між собою. Буває, співробітник починає звертатися до колег на «ви» і називати всіх за ім'ям та по батькові, що викликає глузування з їхнього боку, оскільки вони і начальника-то свого називають просто «Васьок». Або всі говорять в обідню перерву про якийсь «Фінік», жартують і сміються, а новачок нерозумно посміхається, знати не знаючи, що так прийнято неформально називати фінансового директора. Керівники-новатори, розуміючи всю важливість швидкої адаптації, придумали,

як справлятися з подібними комунікативними бар'єрами. Зараз на деяких підприємствах вже успішно діють внутрішні словники-перекладачі, які включають в себе жаргонні слова співробітників, використовувані в роботі, а також загальні правила спілкування. Такий відкритий спосіб дізнатися внутрішню корпоративну середу сприяє тому, що новачок швидше починає відчувати свою причетність саме до цієї команди і йому легше спілкуватися з колегами.

Стара добра ротація

Як відомо, всі відділи та служби підприємства по-різному лояльні один до одного. Наприклад, бухгалтерія та відділ кадрів пов'язані міцними узами документів по звільненню, прийому і відпустках. Тому вони можуть легко зіставити обсяги робіт щодо один одного і не задаватися дурними питаннями на тему того, що «сусіди там в стелю плюють». Зате бухгалтерія впевнена, що будь у відділі реклами одним піарником менше, різниці ніхто б не помітив. Чим вони взагалі там займаються? І якщо раптом приходить співробітник з відділу, до якого лояльність нижче, швидкість надання йому інформації значно падає. Нічого, почекає, він там і так нічого не робить. Щоб не виникало таких поділів на «хороших» і «поганих», на великих підприємствах використовують ротацію кадрів. Зроблю застереження: ротація призначена не тільки для залучення співробітника в усі аспекти виробничого процесу на підприємстві, а й для відкриття нових можливостей, проте мова зараз не про це.

Що стосується переміщення співробітників по несуміжним відділам, тут можна довго розмірковувати на тему плюсів і мінусів, зайвих витрат часу і досягнутих ефектів. Однак точно можна заявити, що після проходження декількох етапів програми ротації співробітники починають набагато краще орієнтуватися в загальній ситуації. Це, в свою чергу, дозволяє їм швидше визначати, з якого питання краще звертатися у той чи інший відділ, до тієї чи іншої конкретної людини. Економиться час, комунікації стають більш ефективними, а загальна лояльність до колег зростає. Можливо, ротація - більш трудомістка дія, ніж установка прозорих перегородок, але ефект від неї незрівнянно вище. Погляд на колег з-за скла дає лише поверхнєве уявлення про їхні дії, ротація дозволяє глибоко дізнатися суть процесу.

Банкетні справи

Горизонтальні комунікації на те й горизонтальні, що формалізму в них набагато менше, ніж при вертикальному спілкуванні. І відокремити дружні стосунки від нормальних ділових часом буває неможливо. Варто також визнати, що приятельські стосунки значно полегшують спілкування колег-друзів з робочих питань. Розвитку саме таких відносин сприяють всіма улюблені корпоративні заходи. Причому корпоративна вечірка може стати хорошим інструментом управління, якщо вміло все організувати. Наведу приклад. В одній великій проектній організації втілювали в життя грандіозний план по впровадженню нової інжинірингової системи. Але робота застопорилася через те, що виробничо-технічний відділ, що планував терміни виробництва, і бюро розробників ніяк не могли домовитися про етапи дій. Однією з можливих причин затримки була недосвідченість нового начальника бюро, який, до того ж,

був новачком в компанії. Ситуація випала на одне зі свят, і відділ персоналу, перед яким стояло завдання вирішити назріваючий внутрішньоорганізаційний конфлікт, придумав такий спосіб. Корпоративна вечірка була цілком банальна - фуршет в ресторані, виступи артистів, танці і т. ін. Організатори свята розставили таблички з іменами співробітників по певних місцях, посадивши таким чином співробітників бюро і виробничо-технічного відділу один навпроти одного. Неформальне спілкування зробило свою справу. Вже в середині вечора начальники протидіючих відділів здружилися на підґрунті риболовлі, а до кінця банкету керівник ПТО зголосився передати управлінський досвід недосвідченому начальнику бюро і взяв над ним шефство. Проект пройшов «на ура». Правда, в корпоративних заходах є й інша сторона медалі. Часом занадто неформальні відносини колег можуть призвести до розвитку службових романів, що, на відміну від легкого корисного флірту, приносить шкоду діяльності фірми. Використання корпоративних заходів для цілей згуртування колективу припускає наявність обізнаності організатора в питаннях психології і соціальної поведінки, в іншому випадку наслідки можуть сильно здивувати вас.

Приборкання процесу

При побудові горизонтальних комунікацій потрібно також пам'ятати, що цей процес повністю і на сто відсотків регулюванню не підвладний. Навіть якщо ви підглядаєте за працівниками в камери, прослухуєте їхні телефони і читаєте пошту, частина інформації сховається від вас або буде неправильно вами інтерпретована. Щоб не вдаватися в крайнощі, визначте, взаємодія яких служб підприємства є найбільш актуальною, і проводьте ротацію. Іншим співробітникам, можливо, досить знайомитися з результатами роботи організації в щотижневій газеті. Придумайте спосіб зацікавити співробітників користуватися внутрішнім чатом або дошкою оголошень з робочих питань. Методами опитування та спостереження визначте місця скупчення пліток і чуток і направте туди офіційне джерело інформації. Потрібно розуміти, що комунікації мінливі в часі і просторі, проте канали, через які вони проходять, можна і потрібно регулювати, стимулювати і контролювати.

ПОРАДНИК ПОСАДОВЦЮ

Основні правила, які допоможуть досягти успіху при створенні сприятливих умов і ділової атмосфери.

1. Не шукайте однобічної користі.

Ви будете надто нудним співрозмовником, якщо будете думати лише про себе, про свої проблеми і про свій зиск у справі. Оскільки партнер теж прийшов зі своїм баченням до цієї проблеми, то в результаті зустрічі, у кращому випадку, кожен залишиться при своїй думці. В гіршому - можливий конфлікт.

2. Зацікавте партнера своєю пропозицією.

Для цього треба повести розмову так, щоб партнер сам вимовив те, що ви хотіли йому запропонувати. При цьому намагайтесь вловити його точку зору і побачити речі його очима.

Появи інтересу з боку співрозмовника можна домогтися шляхом визнання його важливості або важливості його фірми. Дія цього прийому полягає в тому, що в основі поведінки кожної людини лежить бажання бути достойно і справедливо оціненою. Так зробіть це, тим самим ви знайдете шлях до серця співрозмовника.

3. Проявляйте виняткову увагу до співрозмовника.

Задавайте питання, на які можете отримати шаблонні відповіді. Дайте можливість більше говорити йому, але не дуже захоплюйтесь цим. Звертайтеся на ім'я. Кожній людині приємніше чути особисте ім'я.

Природно, коли маєш справу з великою кількістю людей, запам'ятати імена всіх дуже важко. Тому, щоб краще запам'ятати імена і прізвища людей, яких вам представляють, треба запам'ятати три основних закони нашої пам'яті.

Закон враження. Чим яскравіше і сильніше враження про те, що ви хочете запам'ятати, тим швидше і краще ви це зробите. При новому знайомстві проявіть інтерес до цієї людини, тобто попросіть повторити її ім'я і по батькові, якщо воно незвичайне, спитайте, як воно пишеться та ін. Уважність і спостережливість - ось засоби, котрі вам допоможуть.

Закон повторення. Можна запам'ятати все, що завгодно, — «якщо цей матеріал повторити багато разів. Але не захоплюйтесь, оскільки лише усвідомлене запам'ятовування дає максимальний результат.

Закон асоціацій. Для більш ефективного запам'ятовування матеріалу треба зв'язати його з будь-яким іншим фактором, який допоможе вам згадати вихідні дані. Наприклад, прізвище та ім'я нового знайомого зв'яжіть асоціацією зі схожим ім'ям та прізвищем вашого друга, співробітника тощо. Якщо у вашого нового знайомого незвичайне прізвище, намагайтесь об'єднати його або з видом занять, або з незвичайною зовнішністю, попросіть розповісти про його походження і т. ін.

4. Доводячи свого правоту, намагайтесь не сперечатися.

Існує думка про те, що «у суперечці народжується істина». Насправді це вірно лише у випадку використання конструктивної суперечки. А він як раз і є «найвищим пілотажем», і вміння вести суперечку на цьому рівні дано не кожному.

Всім знайома ситуація, коли кожен зі сперечальників залишається при своїй думці або співрозмовники розходяться ворогами. А в інтересах справи – це небажаний результат.

Існують випадки, коли ви впевнені, що факти викладені вашим співрозмовником невірні. Відмовтесь від задоволення одразу ж вказати на його помилки. Ви можете досягти умовної перемоги, при цьому втративши прихильність співрозмовника. Якщо ж ви відчуваєте, що не маєте рації, знайдіть рішучість визнати свою помилку.

А, найголовніше, звичка виражати свою думку як можна скромніше завжди викликає менше заперечень. Якщо виявиться, що ви помилились, то це завдасть вам значно менше прикростей. Якщо ж виявиться, що ви праві, то вам буде легше переконати партнера приєднатися до вашої точки зору.

5. Не кажіть співрозмовнику образливих слів.

Психологія суперечки підкоряється закону «емоційного дзеркала»; нервозність одного породжує нервозність іншого, злість породжує злість. Щоб ваше слово діяло, говоріть делікатно, не ображаючи.

ПОЕТАПНА СИСТЕМА РОЗВИТКУ НАВИЧОК АКТИВНОГО СЛУХАННЯ

(за С. П. Роббінсом та Р. Л. Нанзакер)

1. Забезпечуйте “контакт очима”, оскільки це сприяє зосередженню вашої уваги, зменшує ймовірність відволікання і заохочує промовця. Такий контакт свідчить до того ж про вашу зацікавленість та небайдужість.
2. Використовуйте підтверджувальні жести та відповідний вираз обличчя. В ефективного слухача невербальні засоби сприйняття інформації – жести та вираз обличчя - повинні виражати одне й те ж, а це - свідчення активного сприйняття ними повідомлення.
3. Уникайте відволікаючих дій та жестів, які свідчать про вашу нудьгу. Варто пам’ятати, що такі дії створюють в адресанта відчуття, втрати вами інтересу до предмета розмови.
4. Ставте запитання. Вони допомагають з’ясувати суть почутого, забезпечують розуміння і переконують промовця у тому, що його повідомлення варте уваги.
5. Переказуйте почуте своїми словами. Це чудовий інструмент для підтвердження уваги адресата та для забезпечення контролю за правильністю сприйняття повідомлення.
6. Намагайтесь не перебивати мовця. Потрібно дати адресанту можливість повністю висловити свою думку.
7. Не коментуйте висловлювання промовця. Більшість людей схильні швидше висловлювати власні ідеї, аніж слухати інших. Неможливо одночасно говорити і слухати. А тому варто, усвідомлюючи цей факт, не коментувати того, що сказав адресант.

Забезпечуйте плавний перехід від ролі адресанта до ролі адресата-слухача і навпаки. На думку слухача це означає зосередження на тому, що має сказати промовець, і уникання, при цьому підготовки власної відповіді з метою її виголошення, щойно трапиться для цього нагода.

Поради щодо уміння слухати інших

Той, хто вміє прислухатися до інших, той володіє навиками впливати на інших, а в процесі ділового спілкування це архіважливо. **Радимо:**

– Спрямовувати свою увагу наступним чином: дивіться на людину з увагою, не давайте собі відволікатися, відчуйте свою зацікавленість до співбесідника і того, про що вона говорить.

- Слідкуйте за невербальними рухами: виразом обличчя та рухами людини.
- Зачекайте зі своїми висновками: не виносіть оцінок до тих пір, доки повністю не з'ясували погляди іншої людини з цього приводу.
- Не дозволяйте собі перебивати інших, бо людина повинна закінчити свою думку;
- Перевіряйте своє розуміння проблеми, якщо це необхідно, то навіть, уточніть сказане своїми власними словами.
- Виявляйте логіку висловлювань, як співбесідника, так і свою.
- Надавайте свою підтримку для висловлювань, навіть, якщо вони здаються Вам незрозумілими тощо.

Технічні прийоми-поради ефективного слухання в процесі ділового спілкування:

1. Виявіть свої слабкі і сильні сторони в процесі слухання.
2. Не відходьте від відповідальності за процес і наслідки спілкування.
3. Будьте уважні, підтримуйте інтерес людини, що прагне спілкуватися з Вами.
4. Уміло зосереджуйтеся на головному.
5. Намагайтесь зрозуміти не тільки суть слів, але й почуття співбесідника, який звернувся до Вас.
6. Умійте в процесі розмови бути спостережливим, дотримуйтесь схвальної реакції щодо співрозмовника.
7. Прислухайтесь до себе самого, бо інколи власна емоційність чи стурбованість шкодить справі і Вам теж.
8. Пам'ятайте, що мета ділового спілкування - отримати щось реальне або змінити думку з приводу чогось, чи про щось.

ДОТРИМАННЯ ПРАВИЛ «НЕ...»

Удосконалюючи своє вміння активно слухати, основну увагу потрібно приділити недопущенню найбільш типових помилок дотримуючись **правил «Не...»**:

- Не сприймайте мовчання за увагу - людина може просто зануритися у власні думки.
- Не робіть вигляду, що слухаєте. Це марно; відсутність інтересу та нудьга неминуче проявляться у виразі обличчя та жестах. Краще вже відразу зізнатися співрозмовникові в тому, що в даний момент ви не можете його вислухати досить уважно через серйозну причину. У такому разі краще перенести вашу зустріч на більш сприятливий для вас обох час.
- Не перебивайте співрозмовника без потреби. Якщо ж для уточнення суті висловлюваного вам необхідно-таки перебити мовця, то ваше завдання - допомогти йому відновити перерваний вами ж хід думок.
- Не робіть поквапливих висновків. Кожна людина підсвідомо схильна судити, оцінювати, схвалювати / не схвалювати те, про що йдеться. Пам'ятайте, що така суб'єктивна оцінка - бар'єр для змістовного ділового спілкування.
- Не давайте «втягнути» себе в дискусію. Коли ви подумки непогоджуєтесь із своїм співрозмовцем, то, як правило, перестаєте слухати і чекаєте своєї черги висловитися. А коли вже починаєте дискутувати, то настільки захоплюєтесь обґрунтуванням своєї точки зору, що інколи не чуєте свого партнера по розмові. Вислухайте його до кінця, щоб зрозуміти, з чим саме ви не

погоджуєтесь, а вже після цього висловлюйте свою точку зору. При цьому, за порадою Ф. Честерфілда, ніколи неவிголошуйте своєї думки гучно і з запалом, навіть якщо в душі ви впевнені у своїй правоті. Висловіть її скромно й спокійно, бо це єдиний спосіб переконати співрозмовника.

– Не ставте занадто багато запитань. Можна уточнити висловлене, але “закриті” запитання, що вимагають відповіді типу “так” чи “ні”, необхідно зводити до мінімуму. Надмірна кількість запитань пригнічує співрозмовника, позбавляє його ініціативи і ставить іноді в оборонну позицію.

– Ніколи не кажіть: “Я добре розумію ваші почуття”. Таке твердження часто служить виправданням ваших марних намагань переконати співрозмовника в тому, що ви його слухаєте і чуєте. Дізнатися ж про те, що думає, а тим паче відчуває співрозмовник насправді дуже важко.

– Не виказуйте надмірної чутливості щодо емоційно мовлення. Слухаючи схвильованого партнера, будьте стримані. Інакше існує небезпека не зрозуміти зміст розмови. Остерігайтеся, щоб емоційно забарвлені слова не вибили вас із колії.

– Не давайте порад, коли вас про це не просять. Якщо ж таке прохання висловлюється, то уточніть, яких саме порад потребує ваш співрозмовник.

Не прикривайтеся слуханням як схованкою. Пасивні та невпевнені в собі люди іноді використовують такий прийом як можливість уникнути спілкування і самовираження. Однак у такому разі вони не лише не говорять, але й не слухають.

Вправи, які сприятимуть безконфліктному спілкуванню

1. Вправа «**Усмішка**». Слід домогтися того, щоб звичайним виглядом Вашого обличчя стала тепла доброзичлива усмішка. Якщо її немає, то виробляйте готовність до неї. Внутрішня усмішка повинна бути завжди при доброзичливій особистості.

2. Вправа «**Мир тобі**». Перша внутрішня фраза (установка) при зустрічі з будь-якою людиною повинна бути: «Мир тобі!». Виходячи вранці з дому, не забувайте, що ці слова мають бути зверненням до неба, пташок, дерев!»

3. Вправа «**Оцінка себе**». Частіше слід бути оцінюваним, ніж оцінюючим. Не бути байдужим до того, чи затишно оточуючим поряд із Вами. Майте цю думку «при собі».

4. Вправа «**Приємна розмова**». Якщо запитання було неприємне, все одно зробіть розмову приємною. Правий співрозмовник чи ні, зробіть так, щоб йому з Вами було приємно вести розмову. Підвищуйте себе в своїх думках та в очах співрозмовника.

5. Вправа «**Комплімент і подяка**». Використайте будь-яку можливість, щоб сказати людині приємність. Все, що вам в людині сподобалось, проявіть очима, усмішкою, словами. Наприклад: «Ви прекрасно виглядаєте!». «Від душі дякую, це просто похвально!» Головне, щоб це було сказано, проявлено від душі.

6. Вправа «**Громолиця відмінюється**». Вчіться стримувати свої негативні емоції... Не сваріться! Від цього усім погано. Будьте терпимі.

7. Вправа «**Мудрець**». Навчайтесь мудрості, спогляданню життя та вмінню програвати. Ваш програш - Ваш новий досвід і можливість взяти з нього урок. Найдіти у себе мужність запитати подумки: «Як би до цього віднісся мудрець?».

ГЛОСАРІЙ ДИСТАНЦІЙНОГО КУРСУ **навчальної дисципліни «Комунікації в державних інституціях»**

Багатьох суперечок можна уникнути, якщо попередньо домовитися «про слова». Глосарій систематизує наші досягнення в області понятійного апарату комунікативного менеджменту і є першим кроком у розробці професійного стандарту знань з цієї дисципліни.

А

Активне слухання

засноване на двох базових положеннях. Положення перше: слухач приймає на себе зобов'язання допомогти тому, хто говорить більш повно виразити свої думки і відчуття. Таким чином, слухач стає активним учасником комунікації. Положення друге: слухач прагне не формувати думки, заперечення або рекомендації, поки той, хто говорить повністю не висловить свої думки і відчуття.

Актуалізація інформації

повернення до активного використання публікацій минулих років, яке відбувається у зв'язку з переоцінкою суспільством певних концепцій, ідей, методів, способів виробництва, усвідомлення помилковості обраних шляхів розвитку у соціальному житті або науці.

Аналітична діяльність

процедури і процеси інтелектуальної діяльності, які мають ознаки творчості, породжують нову інформацію, дозволяють виявляти нові проблеми або їх аспекти, пропонувати нетрадиційні способи їх вирішення.

Б

Бенчмаркетинг

вивчення основних показників діяльності підприємства порівняно з лідерами ринку, тобто пошук найкращих стандартів

В

Відкриті комунікації (opencommunication)

обмін інформацією всіх типів між усіма членами організації, її функціональними відділами і рівнями ієрархії.

Відправник інформації

керівник або організація вищим за ієрархією рівнем.

Види емпатії:

1. ***Емпатія емоційна*** - заснована на механізмах проєкції і наслідування моторним і афективним реакціям іншого;
2. ***Емпатія когнітивна*** - базується на процесах інтелектуального порівняння, аналогіях і таке інше;
3. ***Емпатія предикативна*** - виявляється як здатність передбачати ефективні реакції іншого в конкретних ситуаціях.

Види комунікацій:

- ***Інформативна інформація*** – це інформація, яка носить інформативний характер.
- ***Експресивна інформація*** – це інформація, яка передається з силою почуттів, переживань тощо.
- ***Переконуюча інформація*** – це інформація, яка передається із захопленням.

– **Соціально-ритуальна інформація** – це інформація, яка обов’язково відповідає нормам звичаїв соціально-культурної поведінки країн, регіонів, організацій тощо.

– **Паралінгвістична інформація** – це інформація, яка передається за допомогою міміки, рухів, поз тощо.

Вміння слухати (listening)

навички приймати повідомлення, чітко виділяючи містяться в них факти і відчуття, правильно інтерпретувати їх значення.

Г

Горизонтальні комунікації (horizontal communication) обмін повідомленнями між колегами по роботі, як усередині відділів організації, так і між ними.

Групи комунікацій:

- - Мовна інформація – це інформація, передана словом.
- - Письмова інформація – це інформація, передана на листку паперу.
- - Візуальна інформація – це інформація, що передається жестами.

Д

Декодування (decode)

розшифровка символів, що міститься в повідомленні та їх інтерпретація.

Децентралізована мережа (decentralized network)

командна комунікативна структура, яка припускає, що при вирішенні проблем чи прийнятті рішень усі члени вільно спілкуються між собою, в рівній мірі обробляють інформацію і приймають узгоджене рішення.

Діалог (dialogue)

груповий комунікативний процес, спрямований на створення заснованої на принципах спільної роботи, гнучкості, довіри і прихильності загальним цілям корпоративної культури.

Документ

передбачена законом матеріальна форма одержання, зберігання й поширення інформації шляхом фіксації її на папері, магнітній, кіно-, відео-, фотоплівці або на іншому носії.

Документальні джерела інформації

сукупність творів наукової, виробничої, навчальної, довідкової та науково-популярної літератури, призначені як для суцільного читання, так і для вибіркового аналізу з метою пошуку необхідних даних.

Документальний інформаційний потік

множина первинних і вторинних документів, а також джерел інформації, які цілеспрямовано передаються інформаційними каналами від відправника до споживача. Документальний потік, крім релевантної інформації, може містити надлишкову інформацію (інформаційний шум, викривлення, нерелевантну інформацію).

Е

Електронний документ

документ, інформація у якому зафіксована у вигляді електронних даних, включаючи обов’язкові реквізити документа (Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»).

Емпатія

відображення світу на емоційному рівні.

Емпатія – збагнення емоційного стану, проникнення в переживання іншої людини. Емпатія базується на визнанні культурних розходжень і збудованих на основі позитивних відносин.

Етноцентризм (ethnocentrism)

культурна установка, відповідно до якої представники будь-якої нації вважають її кращою і принижують представників інших народів.

З

Зворотній зв'язок (feedback)

відповідь одержувача на послання відправника. ЗЗ – це уточнення зрозумілості керівником відправленої управлінської інформації і чи немає потреби у її повторності.

Зональний простір:

- - Інтимна зона (15 – 46 см)
- - Особиста зона (46 см – 1.2 м)
- - Соціальна зона (1.2 – 3.6 м)
- - Суспільна зона (> 3.6 м)

І

Інтерактивна група (interactivigroup)

форма групового прийняття рішення, коли вибір здійснюється під час зустрічі мають конкретне завдання і цілі співробітників.

Інтерактивний керівник (interactiveleader)

керівник, що виявляє величезну увагу досягненню консенсусу, участі в роботі всіх членів колективу, їх взаємодії і взаєморозуміння.

Інтелектуальний капітал

корпоративні знання, які можуть бути конвертовані у вартість послуг/продукції та організації/підприємства у цілому.

Інформатика

одна із галузей наукового знання, яка формує системно-інформаційний підхід до аналізу оточуючого світу, вивчає інформаційні процеси, методи і засоби одержання, перетворення, передачі, зберігання і використання інформації, фундаментальна наука про інформаційні процеси у системах різної природи.

Інформаційний шум

сукупність виданих не релевантних (не відповідних запиту користувача) документів. Інформація – документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі (Закон України «Про інформацію»).

Інформація

відомості про оточуючий світ і процеси, що у ньому відбуваються, які сприймаються людиною або спеціальним пристроєм.

Інформація

універсальна субстанція, яка пронизує всі сфери людської діяльності, слугує провідником знань і думок, інструментом спілкування, взаєморозуміння і співробітництва (ЮНЕСКО). Інформація для керівництва – це інформація, призначена для певного кола осіб, відповідальних за організацію та управління

будь-якою діяльністю і сприяє прийняттю ними найбільш обґрунтованих рішень.

Інформаційний запит

записаний природною мовою текст, який виражає певну інформаційну потребу. Інформація надлишкова - інформація, що недоречна (небажана) у даній інформаційній системі, але може виявитись корисною (і навіть необхідною) у іншій інформаційній системі.

Інформаційне забезпечення

сукупність процесів з підготовки та надання спеціально підготовленої інформації для вирішення управлінських, наукових, технічних та інших задач у відповідності з етапами їх розв'язування.

Інформаційно-аналітичні служби органів державної влади і управління здійснюють:

прогнозування політичних конфліктів, результатів голосування, аналітичний моніторинг поточних проблем і проблемних ситуацій, ситуаційний аналіз та вирішують інші завдання соціального, політичного, фінансового, екологічного моніторингу.

К

Канал (channel)

засіб доставки повідомлення.

Кодування (encode)

вибір символів, з яких буде складатися повідомлення.

Команда (team)

група співробітників з кількох відділів, регулярно зустрічаються для вирішення поточних, що становлять спільний інтерес, проблем; два і більше взаємодіючих між собою, координуючих свою, спрямовану на досягнення певної мети, діяльність.

Комітет (committee)

як правило, відносно «довго живе», іноді постійна команда, члени якої покликані вирішувати однотипні проблеми, які виникають досить регулярно.

Комунікації (communication)

процес, в ході якого дві або більше осіб обмінюються і усвідомлюють отримувану інформацію; мета комунікації полягає в мотивуванні певної поведінки чи впливу на неї.

Координація (coordination)

від лат. co (cum) - спільно і ordinatio - впорядкування, 1. узгодження, поєднання, приведення в порядок, у відповідність (дій, складових частин чого-небудь тощо); 2. функція управління, що складається в узгодженні і встановленні функціональної взаємозалежності дій і засобів досягнення цілей.

Круговий зворотний зв'язок (360-degree feedback)

процес багатопланової оцінки праці (включаючи самооцінку), з метою сприяння усвідомленню працівниками своїх сильних і слабких сторін, покликаний сприяти підвищенню результатів виконання робочих завдань.

Комунікативна політика

цілеспрямована діяльність органу із встановлення і підтримання сприятливих ділових відносин з іншими організаціями, громадськими та професійними об'єднаннями, групами громадян (зовнішня політика) та власним персоналом

(внутрішня політика). Комунікативна політика є засобом розширення сфери впливу організації та її адаптації до змін зовнішнього середовища.

Комунікативна політика внутрішня

спрямована на мотивацію персоналу, його орієнтацію на досягнення цілей організації при сприйнятті цих цілей як особисто значущих.

Комунікативна політика зовнішня. В ході реалізації зовнішньої комунікаційної політики організація, одержуючи інформацію із зовнішнього середовища, нарощує свій інтелектуальний потенціал, а розповсюджуючи відомості про свою діяльність, формує «капітал публічності». Високий ступінь інформаційної відкритості підприємства свідчить про впевнені позиції і повагу до споживачів, партнерів, суспільства у цілому.

М

Менеджмент

самостійний вид професійно здійснюваної діяльності, спрямованої на досягнення у ході будь-якої господарської діяльності організації, яка діє у ринкових умовах, певних цілей шляхом раціонального використання фінансових, матеріально-технічних та трудових ресурсів.

Н

Невербальні комунікації (nonverbalcommunication)

повідомлення, які виражаються не словами, а являють собою окремі дії або поведінку людей. До елементів невербальних комунікацій відносяться:

- Вираз обличчя
- Жести
- Поза
- Зоровий контакт
- Параметри голосу
- Зовнішність
- Особистий простір

Неформальні канали комунікації (informalcommunicationchannel)

комунікативні канали, ніяк не пов'язані ні з формально узаконеними каналами, ні з ієрархічною структурою організації.

Низхідні комунікації (downwardcommunication) повідомлення і інформація, що відправляються вищим керівництвом організації підлеглим.

О

Одержувач

підлеглий працівник або нижча за ієрархічним рівнем організація.

П

Продуктивні комунікації – комунікації з низькими витратами з точки зору використання ресурсів.

Процес комунікацій

обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей. Ефективність комунікацій залежить від якісного передавання керівником ідей та управлінської інформації, а також правильного сприйняття їх підлеглими.

С

Семантика (semantics)

сенс слів і контекст, в якому вони використовуються.

Старіння інформації

об'єктивний процес втрати соціальною інформацією і документами, які фіксують цю інформацію, ціннісних властивостей з появою нових, більш повних і достовірних відомостей.

Т

Тезаурус

знання одержувача інформації про зовнішній світ, його здатність сприймати ті або інші повідомлення. Тезаурус може змінюватись, поповнюватись залежно від одержуваних повідомлень.

У

Управління

елементарна функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності.

Ф

Формальні канали комунікації (formalcommunicationchannel)

комунікативні канали, що пронизують організацію відповідно до чинної в ній командної ланцюжком або розподілом відповідальності за виконання робочих завдань.

Форми емпатії:

- співпереживання – переживання таких самих емоційних станів, що відчуває інший, через ототожнення з ним;
- співчуття - переживання власних емоційних станів у зв'язку з почуттями іншого.

Форми комунікацій:

- Офіційна інформація – це інформація, що передається формальними каналами за допомогою наказів, розпоряджень тощо.
- Неофіційна інформація – це інформація, яка передається неформальними каналами за допомогою чуток, пліток тощо.

Ц

Централізована мережа (centralizednetwork)

командна комунікативна структура, що припускає, що при вирішенні проблем чи прийнятті рішень усі члени команди взаємодіють з одним і тим же співробітником.

Ч

Чутки

специфічна форма недостовірної або частково достовірної інформації, що надходить від однієї особи або групи про певні події чи ситуації.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

I – Основні джерела

1. Алюшина Н. О. Ділова комунікація в державних інституціях: опорний конспект лекцій з дистанційного курсу / Н. О. Алюшина. - К. : НАДУ, 2015. – 108 с.
2. Алюшина Н. О. Ділова комунікація в державних інституціях: метод. рекомендац. з дистанц. курсу / Н. О. Алюшина. – К. : НАДУ, 2015. – 33 с.

II – Нормативні і правові акти

1. Закон України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 р. № 2657.
2. Закон України «Про звернення громадян» від 2 жовтня 1996 р. № 393.
3. Закон України «Про державну таємницю» від 21 січня 1994 р.
4. Закон України «Про Національну програму інформатизації» (від 4 лютого 1998 р.): № 74/98-ВР//Відомості Верховної Ради України. - 1998.- №27-28.- С.181.
5. Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади: Закон України від 23 вересня 1997 р. № 539 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=539%2F97-%E2%F0&new=1>
6. Про доступ до публічної інформації Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>
7. Указ Президента України “Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики” № 1276 від 15.09.05 р.
8. Указ Президента України “Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики” № 1276 від 15.09.05 р.
9. Указ «Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості діяльності органів державної влади» від 01.08.2002 р. № 683.
10. Указ Президента України «Про підготовку пропозицій щодо забезпечення гласності та відкритості діяльності органів державної влади» від 17.05.01 № 325.
11. Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 15.10.2004 р. № 1378.
12. Положення про громадську раду при КМУ, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 15.10.2004 р. № 1378.
13. Про схвалення Концепції проекту Закону України “Про основні засади державної комунікативної політики” :Розпорядження Кабінету Міністрів України № 85-р від 13.01.2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=85-2010-%F0&new=1>
14. Про координацію роботи прес-служб та інформаційно-аналітичних підрозділів органів державної виконавчої влади : Розпорядження Президента України від 23.11.1995 р. № 419 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=419%2F95-%F0%EF>

15. Про затвердження Типового положення про управління з питань внутрішньої політики та зв'язків з громадськістю обласної і управління (відділ) з питань внутрішньої політики та зв'язків з громадськістю Севастопольської міської державної адміністрації: Постанова Кабінету Міністрів України від 5.03.2008 р. № 128 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=128-2008-%EF&new=1>
16. Про затвердження Типового положення про управління у справах преси та інформації обласної, Севастопольської міської, управління преси та інформації Київської міської державної адміністрації: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.07.2007 р. № 954 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=954-2007-%EF>
17. Про демократизацію процесу ухвалення рішень (зелена книга Секретаріату Кабінету Міністрів України) [Электронный ресурс]. — Электрон. Текстовые данные. - Режим доступа: <http://www.center.gov.ua/data/upload/publication/main/ua/275/A3.doc>
18. Положення про Департамент комунікацій влади та громадськості [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=33069342

III – Додаткові джерела – (Інтернет-ресурси):

1. Аверьянов Л. Я. Социология: искусство задавать вопросы <http://alyushina.com/library/>
2. Айламазьян А. М. Метод беседы в психологии <http://alyushina.com/library/page/7/>
3. Аллан Пиз, Алан Гарнер. Говорите точно... Как соединить радость общения и пользу убеждений <http://alyushina.com/library/>
4. Аллан Пиз. Язык телодвижений (как читать мысли по жестам) <http://alyushina.com/library/page/4/>
5. Аллан Пиз, Алан Гарнер. Язык разговора <http://alyushina.com/library/page/4/>
6. Анисимова Т. В., Гимпельсон Е. Г. Современная деловая риторика <http://alyushina.com/library/page/4/>
7. Баева О. А. Ораторское искусство и деловое общение <http://alyushina.com/library/>
8. Батаршев А. В. Диагностика способности к общению <http://alyushina.com/library/>
9. Биркенбил В. Язык интонации, мимики, жестов <http://alyushina.com/library/>
10. Бойко В. В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других <http://alyushina.com/library/>
11. Борисова В., Аксенов Д. Говори и властвуй: ораторское искусство для каждого <http://alyushina.com/library/>
12. Бредемайер К. Черная риторика: Власть и магия слова http://alyushina.com/content/books/CHERNAYA_RITORIKA.pdf

- 13.Бродецкий А. Я. Внеязычное общение в жизни и в искусстве азбука молчания <http://alyushina.com/library/>
- 14.Васильев Н. Н. Тренинг профессиональных коммуникаций в психологической практике <http://alyushina.com/library/>
- 15.Винокур В. А. Уловки в споре <http://alyushina.com/library/>
- 16.Воеводин А. И. Стратегемы - стратегии войны, манипуляции, обмана <http://alyushina.com/library/page/4/>
- 17.Гандапас Р. Камасутра для оратора <http://alyushina.com/library/>
- 18.Грачев Г. В., Мельник И.К. Манипулирование личностью: организация, способы и технологии информационно-психологического воздействия <http://alyushina.com/library/page/5/>
- 19.Григорьева Т. Г., Линская Л. В., Усольцева Т. П. Основы конструктивного общения <http://alyushina.com/library/>
- 20.Гюстав Ле Бон. Психология народов и масс <http://alyushina.com/library/page/5/>
- 21.Деревицкий А. А. Переговоры особого назначения <http://alyushina.com/library/page/5/>
- 22.Дж. Фаст. Язык тела. Как понять иностранца без слов <http://alyushina.com/library/>
- 23.Егидес А. П. Лабиринты общения, или Как научиться ладить с людьми <http://alyushina.com/library/page/4/>
- 24.Егидес А. П. Психотехника синтонного общения <http://alyushina.com/library/page/3/>
- 25.Зарецкая Е. Н. Риторика: Теория и практика речевой коммуникации <http://alyushina.com/library/page/8/>
- 26.Зарецкая Е. Н. Риторика: Теория и практика речевой коммуникации <http://alyushina.com/library/>
- 27.К. Куракина. Основы техники речи в трудах К.С. Станиславского <http://alyushina.com/library/page/5/>
- 28.Карстен Бредемайер. Правила риторики Как не теряться во время выступления и быть убедительным <http://alyushina.com/library/page/9/>
- 29.Ковалев А. Книга Ирвинга Гофмана "Представление себя другим в повседневной жизни" и социологическая традиция <http://alyushina.com/library/page/4/>
- 30.Колтунова М. В. Язык и деловое общение: нормы, риторика, этикет <http://alyushina.com/library/page/7/>
- 31.Кузин Ф. А. Культура делового общения <http://alyushina.com/library/page/8/>
- 32.Кэмп Д. Сначала скажите "нет": секреты профессиональных переговорщиков <http://alyushina.com/library/>
- 33.Лиллиан Гласс. Вербальная самозащита <http://alyushina.com/library/>
- 34.Литвак М. Е. Психологическое айкидо <http://alyushina.com/library/page/3/>
- 35.Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации <http://alyushina.com/library/>
- 36.Межличностная коммуникация для руководителя <http://alyushina.com/library/>

37. Минто Б. Золотые правила Гарварда и McKinsey. Правила магической пирамиды для делового письма <http://alyushina.com/library/page/4/>
38. Миртов А. В. Умение говорить публично <http://alyushina.com/library/page/8/>
39. Михальская А. К. Русский Сократ <http://alyushina.com/library/page/8/>
40. Морозов В. П. Искусство и наука общения: невербальная коммуникация <http://alyushina.com/library/>
41. Московичи С. Век толп <http://alyushina.com/library/page/5/>
42. Поварнин С. Спор: О теории и практике спора <http://alyushina.com/library/page/7/>
43. Рева В. Е. Коммуникационный менеджмент <http://alyushina.com/library/>
44. Родос В. Б. Теория и практика полемики <http://alyushina.com/library/page/7/>
45. Рузавин Г. И. Методологические проблемы аргументации <http://alyushina.com/library/page/7/>
46. Савкова З. В. Искусство оратора <http://alyushina.com/library/page/8/>
47. Савкова З. В. Техника звучащего слова <http://alyushina.com/library/page/5/>
48. Сергеечева В. Азы общения: стратегия и тактика <http://alyushina.com/library/page/7/>
49. Стешов А. В. Как победить в споре <http://alyushina.com/library/>
50. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или Переговоры без поражения <http://alyushina.com/library/page/7/>
51. Хофф Рон. Я вижу вас голыми. Как подготовиться к презентации и успешно её провести <http://alyushina.com/library/page/7/>
52. Чезаре Ломборозо. Гениальность и помешательство <http://alyushina.com/library/page/5/>
53. Юри У. Преодолевая "нет", или Переговоры с трудными людьми <http://alyushina.com/library/page/5/>

Навчальне видання

Алюшина Наталія Олександрівна

ДІЛОВА КОМУНІКАЦІЯ В ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЯХ
(дистанційний курс)

Навчально-методичні матеріали

Відповідальний за випуск *В. А. Дон*
Технічний редактор *Ю. А. Куценко*

Підп. до друку 22.06.2015.
Формат 60х84/16. Обл.-вид. арк. 4,9. Ум.-друк. арк. 5,3.
Тираж 7 пр.

Видавець і виготівник: Національна академія державного управління
при Президентові України.
03680, м. Київ, вул. Ежена Потье, 20, тел. 456-77-95.
E-mail: uvd.nadu@ukr.net

Свідоцтво серії ДК № 1561 від 06.11.2003