

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЗ «ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»**



**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ,
АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ**

**Кафедра публічної служби та управління навчальними
й соціальними закладами**

Надія ВАСИНЬОВА

**КОМУНІКАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ
ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ**



Навчально-методичний посібник

**для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
за освітньою програмою «Управління навчальним закладом»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

Старобільськ – 2021

УДК

Рецензенти:

Желанова В., доктор педагогічних наук, професор кафедри теорії та історії педагогіки Київського університету імені Бориса Грінченка.

Мармаза О. кандидат педагогічних наук, професор кафедри наукових основ управління Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди.

Комунікативні технології управління закладом освіти / Держ. закл «ЛНУ імені Тараса Шевченка». Старобільськ, 2021. 238 с.

Навчально-методичний посібник підготовлено відповідно до програми з обов'язкової дисципліни «Комунікативні технології управління закладом освіти», яку включено до навчального плану підготовки фахівців за спеціальністю 071 «Менеджмент».

Рекомендовано до друку навчально-методичною радою Луганського національного університету імені Тараса Шевченка (протоколом № _ від _____ 2021 року)

© Васиньова Н., 2021
© ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»

ЗМІСТ

ВСТУП		
ТЕМА № 1. СИСТЕМА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ		
1.1.	Сутність інформації, її класифікація і значення у менеджменті	
1.2.	Управлінська інформація: її види та властивості.	
1.3.	Сутність категорії «інформаційний ресурс»	
1.4.	Вимоги до використання інформації в процесі комунікації	
1.5.	Сутність інформаційного процесу та основні аспекти інформатизації управління закладом освіти	
1.6.	Інформаційна культура керівника закладу освіти	
ТЕМА № 2. ПОНЯТТЯ ТА ВИДИ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ		
2.1.	Особливості феномену комунікації в інформаційному суспільстві	
2.2.	Підходи до визначення терміну «комунікація»	
2.3.	Цілі та функції комунікацій	
2.4.	Стратегія комунікації	
2.5.	Рівні, структура та види організаційних комунікацій	
2.6.	Види комунікаційних мереж	
ТЕМА № 3. КОМУНІКАТИВНИЙ ПРОЦЕС І КАНАЛИ ПЕРЕДАЧІ ІНФОРМАЦІЇ		
3.1.	Основні елементи та етапи комунікативного процесу	
3.2.	Комунікативні бар'єри та управління комунікативними процесами в закладі освіти	
3.3.	Типи комунікаторів у масовій комунікації та ознаки професійного комунікатора	
3.4.	Фактори підвищення ефективності комунікацій	
ТЕМА № 4. ПАБЛІК РІЛЕЙШНЗ ЯК КОМУНІКАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ		
4.1.	Історична довідка розвитку Паблік Рілейшнз	
4.2.	Підходи до визначення поняття «Паблік Рілейшнз» та основні його функції	
4.3.	Принципи діяльності Паблік Рілейшнз та формула RACE (Research, Action, Communications, Evaluation)	

4.4.	Роль паблік рілейшенз у просуванні послуг на ринку освіти	
4.5.	Сутність та функції засобів масової інформації	
ТЕМА № 5. ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ ЯК ОСНОВА КОМУНІКАТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В ОСВІТНЬОМУ ЗАКЛАДІ		
5.1.	Ділові комунікації та їх роль в управлінні організацією	
5.2.	Комунікативна компетентність керівника–лідера освітнього закладу	
5.3.	Етапи підготовки і проведення публічного виступу	
5.4.	Правила успішної взаємодії та принципи пошуку взаємовигідних рішень	
5.5.	Основні принципи ефективних письмових комунікацій	
ТЕМА № 6. ПРАКТИЧНІ ПРИЙОМИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЇ В ПРОЦЕСІ КОМУНІКАЦІЇ. ІНСТРУКЦІЇ ВЕДЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ ОСВІТЯН		
6.1.	Техніки ефективного мовного спілкування.	
6.2.	Прийоми активного слухання	
6.3.	Полемічні прийоми. Правила аргументації і переконання. Методи ведення суперечок.	
6.4.	Принципи ефективної комунікації у системі керівник-підлеглий	
6.5.	Технологія сфокусованої бесіди для закладів освіти	
6.6.	Поради успішних публічних виступів	
ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ ДЛЯ ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ		
ЗРАЗКИ ТЕСТІВ ДЛЯ МОДУЛЬНОГО КОМП'ЮТЕРНОГО ТЕСТУВАННЯ		
ГЛОСАРІЙ		
ДОДАТКИ		

ВСТУП

Звіти, повідомлення про конкурси, публікації наказів, протокольні фото з нарад та колегій, – звичний спосіб, як освітні управлінці розповідають про свою роботу. Проте такі форми взаємодії з громадськістю вже нікому не цікаві.

В українській освіті відбуваються тектонічні зміни – вперше масово закупаються нові меблі та обладнання для початкових класів, вперше завдяки децентралізації здійснюються сучасні ремонти в школах і садках, які кардинально змінюють шкільне середовище, вперше вчителі масово проходять навчання сучасних методик викладання, вперше кардинально змінений зміст освіти в початковій школі, вперше вибудовується процес взаємодії закладів вищої освіти з територіальними громадами.

Реформу здійснюють конкретні люди – управлінці на місцях. У процесі спілкування, взаємодії людей здійснюється обмін інформацією, тобто виникає комунікація. Але не завжди вони вміють правильно і чітко донести інформацію про зміни, не використовують на повну приводи для поширення інформації про реформу. Отже, неможливо переоцінити важливість комунікації в діяльності будь-якої організації. Тому як, специфіка діяльності керівника (управлінця) вимагає ефективного обміну інформацією для полегшення досягнення цілей організації. Але як свідчить життєва практика та наукові дослідження, не кожен управлінець спроможний ефективно налагодити і підтримувати взаємовідносини з оточуючими його людьми, та не кожна людина може бути успішним керівником.

Сучасні зміни на професійний запит щодо управлінських якостей менеджера, вимагають від нього володіння сукупністю комунікативних умінь, знань і навичок необхідних для ефективного управління. Звідси, спілкування виступає основним інструментом роботи керівника, а майстерність в першу чергу пов'язана з вмінням мистецького володіння техніками спілкування. Зокрема, перша потреба в комунікації на рівні

організації пов'язана з наданням необхідної інформації з відповідного питання, щоб дозволяти кожному виконувати свою роботу ефективно і сприяти досягненню мети організації. Крім того, якщо люди не зможуть обмінюватись інформацією, то зрозуміло, що вони і не зможуть працювати разом, формувати цілі й досягати їх. Але комунікація повинна мати якийсь результат. Таким результатом буде реакція одержувача на повідомлення, а найкращий результат – це порозуміння.

Матеріал навчально-методичного посібника зорієнтований на підготовку здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Управління навчальним закладом» спеціальності 073 «Менеджмент». Опанування матеріалу з комунікативних технологій управління закладом освіти входить до блоку обов'язкових освітніх компонентів за освітньою програмою «Управління навчальним закладом» спеціальності 073 «Менеджмент».

ТЕМА № 1
СИСТЕМА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

Зміст:

- 1.1. Сутність інформації, її класифікація і значення у менеджменті
- 1.2. Управлінська інформація: її види та властивості.
- 1.3. Сутність категорії «інформаційний ресурс»
- 1.4. Вимоги до використання інформації в процесі комунікації
- 1.5. Сутність інформаційного процесу та основні аспекти інформатизації управління закладом освіти
- 1.6. Інформаційна культура керівника закладу освіти

1.1. Сутність інформації, її класифікація і значення у менеджменті

Перехід людства до інформаційного суспільства характеризується зростанням різного роду інформації та бурхливим ростом інформаційних потоків. На сучасному етапі розвитку соціуму, коли темпи накопичення і передавання інформації зростають, виникає *суперечність між виробництвом інформації та можливостями її споживання, перероблення й використання*. Необхідні певні методики орієнтації управлінських кадрів на найбільш ефективний пошук і використання відповідних інформаційних ресурсів.

Спираючись, на те що під комунікацією в широкому сенсі розуміють спілкування, передачу інформації від людини до людини. Розглянемо сутність поняття «інформація».

Що ж таке інформація?

Інформація – це відомості про осіб, предмети, факти, події, явища і процеси незалежно від форми їх уявлення.

У ст. 1 Закону України «Про інформацію». Інформація – це документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі.

Інформація в управлінні розглядається як задокументовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі і які використовуються в управлінській діяльності (управлінському процесі, управлінських відносинах).

Якщо ми говоримо про поширення (розповсюдження) відомостей, даних, знань, то більше підходить категорія «інформування».

За допомогою інформації реалізується взаємозв'язок між органом управління і об'єктом управління, або між різними рівнями управляючої системи.

Інформація має такі ознаки:

- на певному етапі процесу управління виступає продуктом праці, а на послідуєчому-його предметом;
- може тривалий час застосовуватися, і при використанні не втрачає споживчих якостей;
- має здатність накопичуватися, що дозволяє більш чітко встановлювати зв'язки і тенденції розвитку управляємого процесу, а в той же час може морально застаріти в результаті змін;
- структурні підрозділи організації виступають як споживачами інформації, так і джерелами.

Джерелами управлінської інформації можуть бути вище керівництво, підлеглі їм керівники і органи управління, засоби масової інформації, інформаційні системи, періодичний друк, зразки техніки, технічна документація, довідники, документи, фотознімки, мікрофільми, показники приборів та ін.

У теорії менеджменту матеріали тільки тоді називаються інформацією, коли вони володіють такими властивостями як цінність (корисність), своєчасність, достовірність, доступність.

Тому як, інформація повинна бути корисною для користувачів і відповідати певним якісним характеристикам (рис. 1.1).

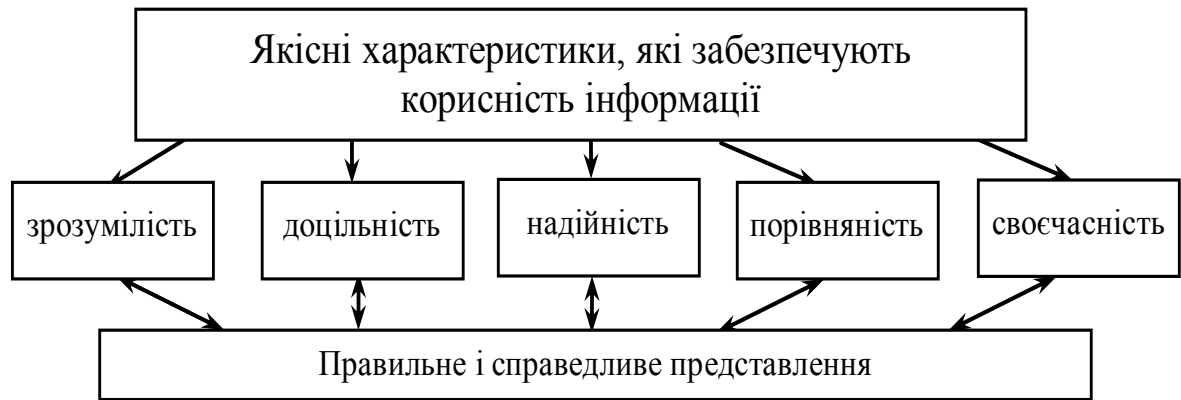


Рис. 1.1. Якісні характеристики, яким повинна відповідати інформація

Основою засвоєння інформації є триада (рис. 1.2).

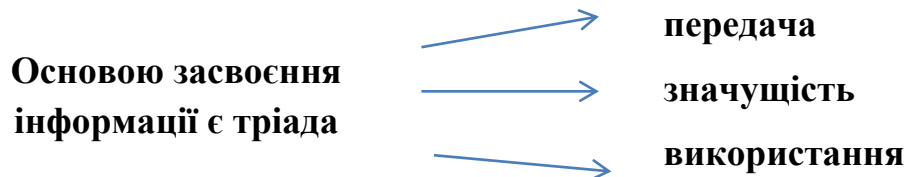


Рис. 1.2. Складові засвоєння інформації

Важливе теоретичне і практичне значення для вивчення сутності соціальної інформації як інформаційного ресурсу має її класифікація за критеріями (ознаками).

З метою організації стратегічного, тактичного та оперативного управління інформація може бути класифікована. Отже, види інформації, які використовуються в управлінні, класифікуються за наступними ознаками [6, с. 88; 7, с. 397]:

1. за змістом – політична, директивна, правова, науково-технічна, економічна, планова, адміністративна, виробнича, бізнесова, нормативно-довідкова, обліково-бухгалтерська, статистична;
2. напрямом руху – вхідна, вихідна; вихідна – потік інформації від суб'єкта до об'єкта управління і вхідна – потік від об'єкта до суб'єкта;
3. за характером даних щодо змісту процесу управління: на директивну і описову;
4. характером фіксації – фіксована, нефіксована;

5. способом фіксації – документована, звукова, аудивізуальна;
6. відношенням до суб'єкта управління – зовнішня, внутрішня;
7. ступенем обробки – первинна, довільна, підсумкова;
8. за ступенем стабільності: на постійну, змінну, періодичну і разову;
9. за призначенням щодо процесу управління: на планову, звітну, облікову, контрольну;
10. ступенем постійності – постійна, перемінна;
11. формі надання – літерна, цифрова, кодована;
12. можливості обробки – піддається і не піддається обробці;
13. насиченості – достатня, недостатня, збиткова;
14. правдивості – достовірна, недостовірна;
15. за ознакою щодо середовища формування: на зовнішню і внутрішню (зовнішньосистемну і внутрішньосистемну);
16. за джерелом виникнення: на первинну і похідну;
17. за належністю до сфер діяльності та функцій управління: на конструкторську, технологічну, фінансову, бухгалтерську, оперативно-виробничу;
18. за певним терміном: на інформацію про минулі, поточні та майбутні події (прогностична інформація);
19. за ступенем визначеності інформації: на детерміновану і ймовірну.

Таким чином, управлінська діяльність на різних рівнях управління іноді вимагає різної інформації. На стратегічному рівні керівники мають потребу в інформації, яка допомагає планувати й приймати рішення про довгостроковий напрямок діяльності закладу освіти. Вони уважно аналізують зовнішнє оточення закладу для прийняття ефективного рішення. На цьому рівні управління необхідна інформація, яка орієнтується на перспективу.

На рівні менеджменту виробничого підрозділу необхідна інформація, яка сприяє контрольним діям у відношенні підлеглих осіб всередині

організації. На оперативному рівні керівники слідкують за щоденним виконанням різних задач в межах їх відповідальності, які планують, організують і контролюють роботу всередині закладу. На рівні заключення угод та їх реєстрації інформація генерується в організації, обсяги якої з появою комп'ютерів значно зросли.

Існують різні типи інформації [6, с. 91-92].

Загальна інформація виникає раптово, коли керівники досліджують зовнішнє середовище. Загальна інформація простора, її важко накопичити заздалегідь і складно підтримувати в комп'ютерних мережах. Вона в основному використовується на стратегічному рівні.

Специфічна інформація використовується в основному при заключенні угод, договорів тощо, тому повинна відповідати особливим вимогам. Ця інформація може вимагатися при перевірці балансу закладу освіти, а можна без неї обійтися, наприклад, при оплаті побутових послуг.

Стимулююча інформація частково схожа із специфічною. Якщо специфічна інформація інформує її одержувача в чомусь, то стимулююча вимагає дій, які здійснюються майже автоматично, але наперед запропоновані.

Виключна інформація подібна стимулюючій, але виникають складності із-за того, що вона стимулює специфічний тип діяльності, надходить коли подія вже відбулася. Необхідно визначити, що ні стимулююча, ні виключна інформація не вимагають комплексного вирішення.

Контрольна інформація необхідна для коригування відхилень від запланованого показника, причому його корегування раніше не передбачалося. Це відрізняє контрольну інформацію від стимулюючої.

Розподільча інформація використовується при прийнятті рішень про розподіл людей, часу, устаткування або фінансових коштів у відповідності з проектами. Керівник освітнього закладу повинен вирішувати, як розподілити ресурси, які знаходяться у його підпорядкуванні. Йому необхідні дані, які

дозволяють здобути інформацію відносно витрат і прибутків по окремим проєктам.

Направляюча інформація необхідна керівнику для прийняття рішень стосовно входження в новий ринок, економічного обґрунтування пропозиції.

1.2. Управлінська інформація: її види та властивості

У процесі управління організацією постійно відбувається обмін інформацією. Керівник повідомляє своїм підлеглим інформацію, необхідну для виконання їх роботи, підлеглі представляють керівникові звіти про виконану роботу.

Різні підрозділи організації та окремі працівники передають один одному різноманітну інформацію, без якої організація не може існувати і функціонувати.

Вже з'ясовано, що стосовно визначення поняття «інформації», то у найзагальнішому вигляді можна трактувати як:

Інформація – це відомості і факти про навколишній світ, відображені у свідомості людини, зафіксовані яким-небудь способом і тому володіють властивістю відтворюваності.

На думку американських дослідників Р. Акоффа і Ф. Емері [1], інформацію по типу вироблених нею змін можна розділити на повідомлення:

- Інформуючого характеру;
- Інструкуючого характеру;
- Мотивуючого характеру.

У той же час слід мати на увазі, що безліч повідомлень містять у собі ознаки кожного з цих трьох типів.

Тому з одного боку, *інформація* – це *предмет праці управлінських працівників*, тобто це те, на що спрямовані їхні трудові зусилля. При цьому вони можуть збирати інформацію, узагальнювати її, проводити різного роду розрахунки, здійснювати аналіз зібраних даних і т.п.

З іншого боку, *результат праці працівників управління* також представлений у вигляді інформації. Так, в основі наказів, інструкцій,

розпоряджень, службових записок лежить інформація, яку потрібно довести до тих чи інших співробітників організації.

Процес обміну інформацією настільки важливий для життя організації, що з позиції теорії інформації все управління організацією якраз і є безперервним процесом її збору, обробки, зберігання і розподілу.

Спираючись на те, що інформація – це сукупність різних повідомлень про зміни, що відбуваються у системі й оточуючому середовищі. Управління як інформаційний процес складається з обміну інформацією між органом управління і керованим об'єктом, а також між організацією і зовнішнім середовищем (рис. 1.3).

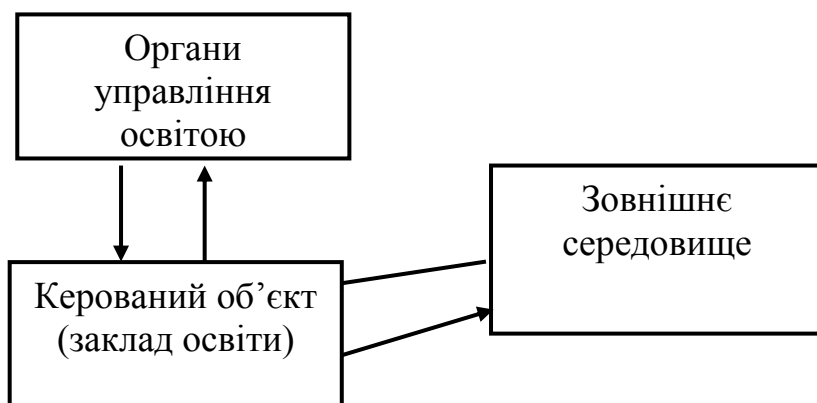


Рис. 1.3. Процес обміну інформацією.

Якщо управління за змістом розглядають як діяльність, спрямовану на упорядкування системи і переведення її в якісно новий стан, то управління за формою – це процес перероблення інформації. Звідси, процес управління – це процес перероблення інформації, а інформаційна культура керівника є складовою його професійної культури.

Отже, *управлінська інформація* – сукупність необхідних даних, які сприятимуть вирішенню управлінських рішень [5]. До управлінської інформації належить набір фактів, які можуть бути корисні при розробці та реалізації управлінських рішень.

Управлінська інформація може бути *об'єктивною (факти, документи)* і *суб'єктивною (думки, судження)*.

Законом України «Про інформацію» визначено основні принципи інформаційних відносин:

- а) гарантованість права на інформацію;
- б) повнота і точність інформації;
- в) доступність інформації та свобода обміну нею;
- г) об'єктивність, вірогідність інформації;
- д) законність отримання, використання, поширення і зберігання інформації.

Розглянемо характеристики управлінської інформації (рис. 1.4).

1. Обсяг		Інформації може бути надмірно, недостатньо та достатньо
2. Достовірність.		Відсоток реальних відомостей у загальному обсязі інформації
3. Вартість		Рівень затрат матеріалів, часу, грошей на прийняття вірного рішення
4. Насиченість інформації.		Співвідношення корисної і фонові інформації
5. Відкритість		Можливість її надання різним категоріям людей (працівників)
6. Відповідність цінностям		Відповідність ціннісним орієнтирам діяльності людини в організації

Рис. 1.4. Характеристики управлінської інформації

1. *Обсяг*. Серед якісних характеристик обсягу інформації виділяють її надмірність, недостатність і достатність.

Інформаційна *надмірність* про об'єкт управління в деяких випадках може підвищити якість рішення, однак збільшує час па його прийняття і підвищує вартість інформації. Якщо з «сирою» інформації не виділяти значиму і потрібну, вона може завдати шкоди, оскільки організації поглинають і розподіляють все більше інформації, проте якість її знижується. Проте для прийняття важливих рішень іноді потрібно дублювання інформації, тобто створення інформаційної надмірності [2].

Навпаки, *недолік* інформації ускладнює вироблення правильного рішення і збільшує ступінь ризику.

Брак інформації часто створюється штучно через монополізацію різних відомостей, яка проявляється у *двох напрямках*.

- обґрунтоване чи необґрунтоване засекречування частини необхідних відомостей;
- прагнення окремих осіб або організацій монополювати володіти інформацією для підвищення свого соціального та матеріального статусу.

Рішення проблеми нестачі інформації може складатися в демократизації інформаційних процесів, тобто в широкому доступі всіх зацікавлених осіб до інформації яка їх цікавить через різні канали.

Достатній рівень інформації – це мінімальний для конкретної людини обсяг інформації, при якому він може прийняти обґрунтоване управлінське рішення. Сучасні керівники постійно вирішують нелегку для себе завдання: яку інформацію і в якому обсязі слід надавати тому чи іншому працівникові.

2. *Достовірність*. У деяких випадках достовірність залежить від порядку документообігу. Зазвичай, чим менше людей беруть участь в зборі, передачі та обробки інформації, тим вище її достовірність. Слід також враховувати, що про одне й те ж подію можна одержати різну інформацію залежно від методики її збору та обробки. У той же час достовірність залежить від часу проходження інформації. Наприклад, навіть абсолютно

достовірною інформацією, що прийшла до одержувача занадто пізно, може стати помилковою через події зміни ситуації.

3. *Вартість інформації.* Характеризується рівнем витрат ресурсів (матеріалів, часу, грошей) на ухвалення правильного рішення. Вона кваліфікує інформацію як товар, має споживчу вартість.

4. *Насиченість інформації.* Це співвідношення корисної і фонові інформації. Корисна управлінська інформація – це інформація, яка має безпосереднє відношення до об'єкта управління. Фонова інформація служить для кращого сприйняття корисної (ділової) інформації за рахунок поліпшення настрою, підняття емоційного рівня. Вона може включати жарти, анекдоти, відомості про матеріальному і моральному стимулюванні, допоміжну і ввідну інформацію. Якщо фонові інформації немає, то корисна оцінюється людиною як «суха» і погано сприймається.

5. *Відкритість інформації.* Це можливість її надання різним категоріям працівників. Існує три рівні відкритості інформації:

- секретна (державна таємниця) – відбиває глобальні потреби держави і має обмеження на використання;

- конфіденційна (для службового користування) – виражає інтереси суспільства, потреби групи чи колективу людей. Має обмеження на використання. До конфіденційної інформації відносяться відомості про потенціал комерційної організації (кадровому, технологічному, науковому і т.п.);

- публічна (відкрита) – відображає потреби й інтереси суспільства. Не має обмежень на використання.

6. *Відповідність інформації ціннісним орієнтирам діяльності людини в організації.*

Примітка! Важливо розрізняти дані та інформацію. Дані розглядають як якийсь випадковий набір окремих фактів.

Дані – це сукупність відомостей, зафіксованих на певному носіїві у формі, придатній для постійного зберігання, передачі і обробки. Перетворення і обробка даних дозволяє отримати інформацію.

Інформація - це результат перетворення і аналізу даних. Відмінність інформації від даних полягає в тому, що дані - це фіксовані відомості про події і явища, які зберігаються на певних носіях, а інформація з'являється в результаті обробки даних при рішенні конкретних задач. Наприклад, в базах даних зберігаються різні дані, а по певному запиту система управління базою даних видає необхідну інформацію. Існують і інші визначення інформації, наприклад, інформація - це відомості про об'єкти і явища навколишнього середовища, їх параметри, властивості і стан, які зменшують ступінь невизначеності, що є про них, неповноту знань.

Виходячи з основних принципів інформаційних відносин, вимоги до управлінської інформації такі:

1. Об'єктивність і достовірність (точно відображає стан справ у школі, кількісні і якісні характеристики навчально-виховного процесу). Об'єктивністю і достовірністю інформації визначається її надійність, інакше вона перетворюється у дезінформацію.

2. Достатність, або мінімальна повнота. Дуже складно визначити обсяг і кількість інформації. Брак інформації – інформаційний вакуум, а надмір – інформаційний шум, який заважає оперативному і компетентному управлінню. Брак вносить суб'єктивізм в управління, надмір ускладнює оброблення, призводить до перевантажень і формалізації.

3. Оперативність і своєчасність. Висока оперативність передавання інформації пов'язана з необхідністю оперативного та своєчасного прийняття рішення. Надходження інформації до керівника має відбуватися з такою періодичністю, яка відповідає реальним подіям. Своєчасність надходження інформації суттєво впливає на цінність рішення, яке приймається, і навпаки.

4. Гранична конкретність, лаконічність. Інформація має бути такою, що легко засвоюється. До неї має входити значеннєвий фактологічний матеріал, якнайкраще підготовлений до аналітичного оброблення.

Роль інформації неоднакова для різних етапів або стадій процесу управління. На одних стадіях управління важливий обсяг інформації, її види, можливості одержання додаткової інформації та її рух, можливості оброблення. Так, у процесі визначення мети управління обсяг інформації, її

новизна, цінність, повнота дуже важливі. Чим більше відомостей про сучасні наукові дослідження використано під час розроблення мети управління, тим об'єктивніше сформульовано мету.

У процесі оцінювання ситуації найбільше значення мають види інформації, що визначають можливість комплексного і системного підходу до цієї оцінки, а в подальшому до розроблення виважених управлінських рішень. На стадії розроблення управлінських рішень і аналітичної діяльності значну роль відіграють можливості оброблення відібраної для одержаного рішення інформації.

Сьогодні дані реєструються на безлічі носіїв. Записані на папері, плівки, магнітних і оптичних дисках дані можуть приймати будь-які форми. Однак тільки тоді, коли відповідні дані відібрані, організовані і належно узагальнені, створюється управлінська інформація.

Інформацію, яку використовують в управлінні, поділяють *на три великих класи*:

1) науково-технічна інформація.

Джерелом її виникнення є результати наукових досліджень учених і фахівців у різноманітних галузях діяльності. Ці відомості містяться в науково-технічній літературі, патентах, проектно-конструкторській та технологічній документації;

2) управлінська інформація.

Вона виникає безпосередньо в процесі управління. Це планова, нормативна та інша інформація, необхідна для організації управління. Така інформація міститься в господарських договорах, заявках і замовленнях, різних розпорядчих документах;

3) обліково-статистична інформація.

Її джерело – результати діяльності адміністративно-господарських одиниць. Вона створюється як узагальнення даних про факти та явища, що сталися, відбуваються або можуть відбутися. Фіксується ця інформація в спеціально створених документах (формах) і має періодичний характер.

Обліково-статистична інформація призначена для використання як вихідна для прийняття рішень, оскільки на її основі формується уявлення про фактичний стан виробничо-господарських та соціально-економічних процесів, про досягнуті темпи розвитку галузей діяльності, зростання прибутків тощо.

Таким чином, управлінська інформація повинна відповідати певним характеристикам з погляду її обсягу, достовірності, вартості, насиченості, відкритості, відповідності ціннісним орієнтирам організації. Саме від цих характеристик залежить якість прийнятих керівниками управлінських рішень, спрямованість і точність їх управлінських впливів.

Якість підготовки інформації для практичного використання визначається цілим рядом факторів:

- Хто готує інформацію;
- Яка кількість часу є для її обробки;
- Яка ступінь її повноти;
- За якими критеріями вона оцінюється;
- Як і ким використовується;
- Якими технічними засобами передається і переробляється;
- Наскільки підготовлено вище керівництво до сприйняття, адекватній оцінці і вмілому використанню [3].

Весь наявний в організації обсяг інформації визначає її інформаційні ресурси.

1.3. Сутність категорії «інформаційний ресурс»

У соціологічному змісті множина даних утворює інформаційний ресурс. Тобто накопичуючись, дані мають зміст потенційної інформації, яка у певний час за певних обставин, інтересів чи потреб набуває статусу потрібних відомостей для певного кола осіб чи для окремих індивідів.

Прикладом накопичення інформаційного ресурсу може бути звичайна книжкова бібліотека. Там може бути багато даних. Але соціального статусу, як інформації, вони набувають тоді, коли існують люди, які мають інтерес до

них та можливість і здатність їх отримати. Те ж саме можна сказати про архіви.

Як інформаційний ресурс можна розглядати і мову (чи то природну, чи то штучну). Наприклад, існує мова, але на певному проміжку часу нею не користуються. Коли нею починають цікавитись, її вивчають, спілкуються нею, щоб мова ожила, щоб існувала як інформаційний ресурс і щоб до неї виник суспільний інтерес і мотивація (управлінська, освітня, культурологічна, наукова, національна свідомість, зокрема щодо національної мови).

Загальне, абстрактне визначення категорії «інформаційний ресурс» подається у законодавстві.

Інформаційний ресурс – сукупність документів в інформаційних системах (бібліотеках, архівах, банках даних тощо). (Ст. 1 Закону про національну програму інформатизації.)

Проте зазначене визначення не має системних ознак, а саме відповідним чином упорядкованості. Сукупність (купа) не створює системи.

На наш погляд, категорія «інформаційний ресурс» має такий зміст, що впливає з позицій системного підходу.

Інформаційний ресурс – це відповідним чином упорядкована множина об'єкти візованих відомостей, даних, знань у формі документів та в інших носіях інформації (у тому числі в конкретних людях), що утворюють інформаційні системи (бібліотеках, архівах, банках даних тощо) і призначених для використання у суспільних відносинах.

Якщо простіше, то *інформаційні ресурси* – окремі документи і окремі масиви документів, документи і масиви документів в інформаційних системах (бібліотеках, архівах, фондах, банках даних, інших інформаційних системах).

Окремі види інформаційних ресурсів визначаються на рівні законодавства.

Інформаційні ресурси науково-технічної інформації – це

систематизоване зібрання науково-технічної літератури та документації (книги, брошури, періодичні видання, патентна документація, нормативно-технічна документація, промислові каталоги, конструкторська документація, звітна науково-технічна документація з науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, депоновані рукописи, переклади науково-технічної літератури і документації), зафіксовані на паперових чи інших носіях. (Ст. 1 Закону про науково-технічну інформацію.)

Інформаційні ресурси спільного користування – це сукупність інформаційних ресурсів державних органів науково-технічної інформації, наукових, науково-технічних бібліотек, а також: комерційних центрів, фірм, організацій, які займаються науково-технічною діяльністю із власниками яких укладено договори про їх спільне використання. (Ст. 1 Закону про науково-технічну інформацію.)

Оскільки керована система – сфера застосування управлінських дій, як правило, перебуває за межами організаційної системи, то значна частина інформації про її стан може бути отримана лише в процесі активного й цілеспрямованого пошуку з боку структурних підрозділів організаційної системи управління.

Таким чином суб'єкти організаційної системи управління передусім самі активно організують пошук інформації, формуючи тим самим власні інформаційні ресурси. Звичайні загальноприйняті засоби і канали отримання інформації (такі, як листи і повідомлення громадян, громадських і державних організацій, повідомлення преси, радіо) стають недостатніми.

Так, для успішної організації управління діяльністю боротьби зі злочинністю правоохоронним органам, як суб'єктам управління, треба організувати активний пошук та виявлення інформації про здійснені та підготовлювані злочини, про осіб, які їх вчинили чи можуть вчинити, злочинців, які ховаються від правосуддя, тощо.

Відомо, що будь-яке управлінське рішення приймається не тільки на основі та залежно від характеру інформації про керовану систему. Його вибір

визначається також природою керівної інформації, яка міститься в нормах, що регламентують діяльність відповідних органів управління соціальною системою (наприклад, державних органів).

У державному управлінні, наприклад, рішення про методи, способи, засоби дії на керовану систему приймаються на основі інформації про неї й відповідно до управлінської інформації нормативного характеру. У цій взаємозалежності закладені передумови та гарантії прийняття оптимальних рішень у рамках принципів і вимог законності.

1.4. Вимоги до використання інформації в процесі комунікації

Можна стверджувати що інформація – це необхідна умова комунікацій. Поняття комунікації зводиться повністю до поняття інформації або інформаційних зв'язків. Якщо інформаційні зв'язки порушені або їх немає взагалі, немає і не може бути комунікацій.

Загалом керівники за родом своїх занять повинні витратити багато часу на комунікації. М. Мескон [6] посилається на дослідження, згідно яким керівник від 50 до 90% всього часу витрачає на комунікації. При цьому він займається тим, щоб реалізувати свої ролі в міжособистісних відносинах, інформаційному обміні і процесах прийняття рішень. Якість комунікацій може прямо впливати на ступінь реалізації цілей установи. Звідси можна зробити висновок, що взаєморозуміння між працівниками є ключем до ефективного обміну інформацією.

До ключових механізмів засвоєння інформації належать:

- взаємозв'язок;
- доставка;
- просування;
- освіта;
- моніторинг;
- оцінка.

Отже, розглянемо основні вимоги до використання інформації в процесі комунікації

У комунікації інформація призначається одержувачу, який потім її використовує. Інформацію в даному контексті ми розуміємо як комплекс відомостей, необхідних для успішного функціонування комунікативної системи. Відповідно до точки зору Ф. Шаркова соціальна інформація за своїм змістом є сукупністю знань про стан і взаємодії різних інститутів суспільства і впливу свідомості на суспільну практику. Вона включає в себе відомості, що відображають об'єктивну і суб'єктивну соціальну реальність про процеси, мотивах, почуттях, настроях, фактах, заснованих на інтересах і потребах різних соціальних груп.

Потоки інформації, що циркулюють в суспільстві, обслуговують різні соціальні утворення (соціальні інститути, організації, групи та ін.). Становлення розвиненої держави неможливо без формування інформатизованих суспільства. Розвинена розподілена комп'ютерна мережа в поєднанні з розвиненою телекомунікаційною інфраструктурою та інформаційними ресурсами відіграє ключову роль у формуванні інформаційного суспільства.

Технологічні фактори розвитку глобальної інформаційної інфраструктури, насамперед Інтернет, Інтранет та інші глобальні комп'ютерні мережі та супутникові системи, сьогодні грають особливо важливу роль. З'єднання зазначених мереж з аудіовізуальними засобами відкриває нові перспективи.

Важливим фактом в процесі комунікації є взаємодії тексту з аудиторією.

Стосовно до концепції інформації це, з одного боку, проблема інформаційної насиченості тексту, а з іншого – проблема високої інформативності тексту. Від рівня інформаційної насиченості тексту залежить його дійсна інформативність – ступінь переходу потенційної інформації в прийняту і далі переробка її в реальну інформацію.

При складанні тексту необхідно: точно відображати дійсність, чітко уявляти композицію тексту, намагатися зробити текст цінним для аудиторії.

При слідуванні цим вимогам реалізується таке важливе завдання масово-інформаційного процесу, як *інформованість аудиторії*.

Інформованість – це такий стан свідомості аудиторії, при якому кожен її суб'єкт має необхідної і достатньої інформацією, що дозволяє правильно орієнтуватися в дійсності.

Для прагматичної цінності інформації необхідно знати свою аудиторію і намагатися виконувати наступні вимоги.

1. Текст повинен бути небанальним (містити оригінальні відомості, нову інформацію, відомості, раніше невідомі аудиторії; поглиблювати, систематизувати вже відому інформацію; давати нову інтерпретацію вже наявних даних). Необхідно відзначити, що неефективна не тільки давно відома інформація, але і абсолютно нова. Позбавлена бази раніше накопичених знань, вона не буде сприйнята аудиторією належний чином.

2. Наступна вимога до тексту – його декодування, доступність повідомлення для розуміння. При написанні тексту необхідно враховувати мову аудиторії, рівень її освіченості.

3. Вимога релевантності (від англ. Relevant – «доречний, що відноситься до справи») має на увазі цінність, значимість відомостей для аудиторії. Властивістю релевантності в найбільшій мірі володіють тексти, які відповідають потребам та інтересам аудиторії.

1.4. Сутність інформаційного процесу та основні аспекти інформатизації управління закладом освіти

У концепції національної програми інформатизації сутність інформатизації системи освіти трактується як упорядкована сукупність взаємопов'язаних організаційно-правових, соціально-економічних, навчально-методичних, науково-технічних, виробничих, управлінських процесів, спрямованих на задоволення освітніх інформаційних, обчислювальних і телекомунікаційних потреб учасників навчально-

виховного процесу, на формування та розвиток інтелектуального потенціалу нації, удосконалення форм і змісту навчально-виховного процесу шляхом упровадження комп'ютерних методів навчання й тестування [10].

Поняття інформаційні системи (ІС) управління нерозривно пов'язане з поняттям економічної інформації та її матеріальним поданням. При цьому варто розрізняти два аспекти ІС: змістовий і технологічний.

Змістовий визначає коло розв'язуваних інформаційних завдань, відображає структуру об'єкта управління та напрями діяльності кожного його підрозділу.

Технологічний аспект ІС припускає її розгляд як одного з управлінських процесів, пов'язаних зі здійсненням комплексу інформаційних процедур (збирання даних, реєстрація; передача даних; збереження інформації; оброблення інформації; передача результатної інформації; споживання результатної інформації).

Інформаційна процедура – сукупність однорідних операцій, пов'язаних із впливом на інформацію.

Л. Жиліна розглядає такі напрями інформатизації управління [8]:

1. Створення корпоративної локальної мережі.
2. Організація документообігу.
3. Створення медіатеки.
4. Створення банку даних: педагогічні кадри, учні, передовий педагогічний досвід, підвищення кваліфікації, атестація, навчально-методична робота, звіти з навчальної діяльності, удосконалення курсу інформатики.

Л. Даниленко вважає, що застосування ПЕОМ в управлінській діяльності дає можливість забезпечити [9]:

- своєчасне надання оперативної інформації працівнику, який приймає рішення, з урахуванням її характеру;
- своєчасне надання аналітичної інформації;

– надання оптимального обсягу інформації з імовірністю не нижче допустимого рівня;

– надання рекомендацій за вибором рішень та скорочення тривалості процесу вироблення рішення.

Сукупність усіх інформаційних процедур утворює інформаційний процес – технологічну основу управлінської діяльності. Інформаційний процес управління складається з двох частин: інформаційного процесу і прийняття управлінських рішень. Прийняття управлінських рішень за впливом на виробничо-господарську діяльність ґрунтується на результатній інформації та є продовженням інформаційного процесу на вищому логічному рівні.

Інформаційний процес аналогічно виробництву продукції є процесом здобуття певного цілісного за змістом набору даних для вироблення і прийняття управлінських рішень. Він включає комунікаційний процес, який служить цілям інформаційного обміну.

Інформаційний процес управління – сукупність управлінських операцій, головним предметом яких є інформація.

Відтак, управлінська інформація піддається низці операцій:

– передавання інформації – переміщування її каналом зв'язку від джерела до споживача. Основний принцип правильної організації передавання інформації – проходження її найкоротшим шляхом із мінімальними затратами часу та праці;

– перетворення інформації – аналітико-синтетичне вивчення її змісту та підготовка нової (вторинної) інформації з метою надання зручної для використання форми;

– оброблення інформації – сукупність дій, які змінюють вид або характер подання інформації;

– зберігання інформації – передавання її у часі шляхом забезпечення незмінності станів матеріального носія інформації. Для скорочення часу на пошук інформації, що зберігається, її систематизують;

– оцінювання інформації – визначення якісних і кількісних характеристик інформації для вирішення питання щодо її необхідності і доцільності використання;

– використання інформації – прийняття управлінських рішень, здійснення певних дій, до яких вона спонукає;

– знищення інформації – її видалення з пам'яті комп'ютера або фізичне знищення матеріальних носіїв.

Усі ці операції в комплексі дають змогу ефективно використовувати інформацію в процесі менеджменту.

Якщо узагальнити різні погляди на інформатизацію навчального закладу, то можна зазначити, що більшість науковців приділяють увагу такій функції, як підтримка управлінських рішень. Справді, інформаційні технології дають можливість підвищити ефективність усіх складових процесу розробки та реалізації управлінського рішення: отримання необхідної інформації, розробка управлінського рішення, доведення управлінського рішення до виконавців, контроль за виконанням управлінського рішення.

Однак базовою для всіх інших функцій інформатизації навчального закладу є функція отримання, фіксації, зберігання та перетворення інформації. Ця функція є ширшою за попередню у зв'язку з тим, що інформація потрібна не тільки для прийняття управлінських рішень.

Саме ця функція створює умови для реалізації ще однієї важливої функції інформатизації закладу освіти – задоволення інформаційних потреб учнів, студентів, працівників, потенційних споживачів освітніх послуг, працівників інших освітніх установ та структур управління освітою.

Хоча ці функції між собою тісно пов'язані, але кожна з них забезпечує реалізацію специфічних завдань, пов'язаних з управлінською та освітньою діяльністю.

В інформатизації закладу освіти можна виділити кілька взаємопов'язаних процесів – інформатизація навчально-виховного процесу,

інформатизація управління навчальним закладом та управління інформатизацією. Успіх інформатизації закладу освіти залежить від управління цим процесом.

Наявність різнопланових поглядів на проблему інформатизації в освіті, необхідність систематизації та класифікації її завдань вимагають визначення теоретичних засад здійснення такої мети.

Класифікувати та визначати завдання інформатизації закладу освіти можна за допомогою *концепції управління*, яка системно охоплює це явище. Такою концепцією є *концепція створення умов* [10]. У цій концепції управління закладом освіти розглядається як створення прогностичних, педагогічних, психологічних, організаційних, кадрових, правових, матеріально-фінансових, санітарно-гігієнічних, медичних умов, необхідних для стабільного функціонування, розвитку навчального закладу, реалізації його мети.

Відповідно до цієї концепції всі завдання комп'ютеризація закладу освіти можна поділити на дев'ять груп. Головною групою, якій підпорядковані всі інші, є група завдань, пов'язана зі створенням педагогічних умов. Всі інші групи пов'язані з вирішенням управлінських завдань. Аналіз названих завдань інформатизації свідчить, що більшість з них пов'язана зі створенням педагогічних (створення індивідуальних навчальних планів та навчальних програм з кожного предмета, облік оцінок, одержаних учнями з кожного предмета, визначення соціо типу та функціонального стану учнів тощо) та організаційних умов (розробка розкладу занять, облік робочого часу працівників, автоматизація документообігу тощо) [10].

Яка інформація необхідна для створення прогностичних, педагогічних, психологічних, організаційних, правових, кадрових, санітарно-гігієнічних, медичних, матеріально-фінансових умов реалізації мети закладу освіти детально розглянуто Є. Хриковим у навчальному посібнику «Управління навчальним закладом».

Використання наведеної інтерпретації сутності управління закладом освіти дає можливість визначити додаткові потенційні можливості для інформатизації.

Висновки: У теорії менеджменту матеріали тільки тоді називаються інформацією, коли вони володіють такими властивостями як цінність (корисність), своєчасність, достовірність, доступність. Зокрема основними характеристиками управлінської інформації є: обсяг; достовірність; вартість інформації; насиченість інформації; відкритість інформації; відповідність інформації ціннісним орієнтирам діяльності людини в організації.

Якість підготовки інформації для практичного використання визначається цілим рядом факторів: хто готує інформацію; яка кількість часу є для її обробки; яка ступінь її повноти; за якими критеріями вона оцінюється; як і ким використовується; якими технічними засобами передається і переробляється; наскільки підготовлено вище керівництво до сприйняття, адекватній оцінці і вмілому використанню.

Управлінська інформація – сукупність необхідних даних, які сприятимуть вирішенню управлінських рішень. До управлінської інформації належить набір фактів, які можуть бути корисні при розробці та реалізації управлінських рішень.

Управлінська інформація піддається низці операцій: передавання інформації; перетворення інформації; оброблення інформації; зберігання інформації; оцінювання інформації; використання інформації; знищення інформації. Усі ці операції в комплексі дають змогу ефективно використовувати інформацію в процесі менеджменту.

Весь наявний в організації обсяг інформації визначає її інформаційні ресурси. Інформаційний ресурс – це відповідним чином упорядкована множина об'єкти візованих відомостей, даних, знань у формі документів та в інших носіях інформації (у тому числі в конкретних людях), що утворюють інформаційні системи (бібліотеках, архівах, банках даних тощо) і призначених для використання у суспільних відносинах. Тобто окремі

документи і окремі масиви документів, документи і масиви документів в інформаційних системах (бібліотеках, архівах, фондах, банках даних, інших інформаційних системах.

У зв'язку з цим, інформатизація системи освіти – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних організаційно-правових, соціально-економічних, навчально-методичних, науково-технічних, виробничих, управлінських процесів, спрямованих на задоволення освітніх інформаційних, обчислювальних і телекомунікаційних потреб учасників навчально-виховного процесу, на формування та розвиток інтелектуального потенціалу нації, удосконалення форм і змісту навчально-виховного процесу шляхом упровадження комп'ютерних методів навчання й тестування

Використана та рекомендована література:

1. Акофф Р., О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери. Москва: Книга по Требованию, 2012. 270 с.
2. Кверк Б. Створюючи зв'язку. Внутрішньо-корпоративні комунікації в бізнес-стратегії. С. 42.
3. Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту: навч-метод. посіб. Харків : Планета-Прінт, 2015. 139 с.
4. Основи менеджменту: комп'ютеризований підручник / за ред. Е. М. Короткова. С. 31.
5. Кадрове діловодство в органах державного управління та місцевого самоврядування : навчально-методичний посібник для самостійної роботи для магістрів спеціальності: 281 «Публічне управління та адміністрування» / уклад. Васиньова Н. С. ; Держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка», Старобільськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. 415 с.
6. Завадский И. С. Менеджмент: Management. В 3т. Т. 1-3-изд., Доп. Москва: Изд-во Европы. ун-та 2001. 542с.
7. Менеджмент в АПК и Ю. Б. Королев, В. Д. Коротнев, Г. Н. Кочетова и др. Москва: Колос С, 2007. 424 с.

8. Жилина Л. В. Программа информатизации школьного образовательного пространства // *Информатика и образование*. 2002. № 11. С. 70-73.
9. Даниленко Л. І. Модернізація змісту форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи. Київ: Логос, 2002. 140 с.
10. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 365 с.

Питання для самоперевірки:

1. Розкрийте сутність поняття «інформація»
2. Які ознаки має інформація?
3. Які виокремлюють складові засвоєння інформації?
4. Назвіть види інформації, які використовуються в управлінні.
5. На які класи поділяють інформацію, яку використовують в управлінні?
6. Які основні властивості управлінської інформації?
7. Назвіть основні принципи інформаційних відносин.
8. Розкрийте сутність поняття «інформаційний ресурс» та «інформаційний процес управління»
9. Якими факторами визначається якість підготовки інформації для практичного використання?
10. Назвіть основні вимоги до використання інформації в процесі комунікації.
11. Яким чином можна структурувати інформацію в навчальному закладі?
12. Які чинники впливають на визначення змісту інформації, відповідальних за її збір?
13. Які форми узагальнення й виходу інформації існують?
14. Порівняйте поняття: «знання», «дані», «інформація».
15. У чому полягає сутність управління інформатизацією закладу освіти?

16. Яка інформація необхідна для створення прогностичних, педагогічних, психологічних, організаційних, правових, кадрових, санітарно-гігієнічних, медичних, матеріально-фінансових умов реалізації мети навчального закладу?

Практичні завдання для самостійної роботи:

1. Запропонуйте критерії оцінки ефективності інформатизації закладу освіти

2. Розробіть програму інформатизації закладу освіти в якому Ви працюєте або проходили управлінську практику.

Тести:

1. За дослідженням М. Мескон скільки всього часу витрачає на комунікації керівник?

а) від 50% до 90%; б) 90%; в) від 20% до 40%

2. Визначте класи інформації, які використовують в управлінні:

- а) науково-технічна інформація.
- б) управлінська інформація.
- в) обліково-статистична інформація.
- г) кадрова інформація
- д) організаційна інформація
- е) правова інформація

3. До складових засвоєння інформації належить:

- а) передача;
- б) значущість;
- в) розуміння;
- г) використання.

ТЕМА № 2

ПОНЯТТЯ ТА ВИДИ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Зміст:

- 2.1. Особливості феномену комунікації в інформаційному суспільстві
- 2.2. Підходи до визначення терміну «комунікація»
- 2.3. Цілі та функції комунікацій
- 2.4. Стратегія комунікації
- 2.5. Рівні, структура та види організаційних комунікацій
- 2.6. Види комунікаційних мереж

2.1. Особливості феномену комунікації в інформаційному суспільстві

Сучасний період розвитку людської культури і цивілізації характеризується новим етапом в еволюції характеру основних соціальних процесів і відрізняється прагненням розвиненого індустріального суспільства до вдосконалення своїх соціальних структур та інститутів. Вивчення цих процесів змушує і вчених, і політиків робити висновки про те, що людство, враховуючи останні досягнення науково-технічного прогресу і новітньої інформаційної революції, має справу з факторами постіндустріального соціально-економічного розвитку в рамках сучасної цивілізації. Провідною і багато в чому знаковою особливістю сучасного світу стає формування глобальної інформаційної індустрії.

Проблема комунікації в інформаційному суспільстві розглядаються в працях: Г. Почепцова, Т. Дрідзе, А. Соколова, С. Боріснева, Т. Астафурова, В. Кузнєцова, В. Костомарова, Е. Фромма та інших.

Відтак, без перебільшення, комунікацію можна вважати необхідним і загальним умовою життєдіяльності людини та однієї з фундаментальних основ існування суспільства. Відносно терміну «комунікація», то він з'явився в науковій літературі на початку ХХ ст. Один із засновників американської соціології Чарльз Кулі розглядав комунікацію як механізм, за допомогою

якого стає можливим існування і розвиток міжлюдських відносин. До нього входять жести, міміка, спілкування, тон голосу, слова, письменність, друг, телеграф, телефон та ін. Кулі зазначав, що чіткої межі між засобами комунікації та рештою зовнішнього світу немає. Проте із народженням зовнішнього світу з'являється система стандартних символів, що призначена лише для людей [5, с. 354].

Особливо помітне зростання дослідницького інтересу до проблем комунікації та інформації став спостерігатися в другій половині ХХ ст. Викликаний він був у першу чергу бурхливим розвитком кібернетики, матеріалістичної теорії комунікації та сучасних електронних систем зв'язку. З появою робіт Н. Вінкер, К. Шеннона, У. Р. Ешбі, наших вітчизняних вчених А. Берга, А. Колмогорова та ін.

У межах сучасного суспільства роль комунікації визначається тенденціями, серед яких:

- формування стійких суспільних груп – клуби за інтересами, професійні спільноти, соціальні групи, політичні партії, некомерційні організації і т.д.;

- взаємодія громадських груп, яка визначається структурою інтересів, групових норм, конфліктами, що проявляється в різних формах і на різних рівнях суспільства;

- суспільна комунікація є високотехнологічною і масовою, чим визначається існування значної кількості форм, типів, форматів комунікації в сучасному суспільстві, що підвищує роль і значення її уніфікації;

- крайня ступінь насиченості комунікації в сучасному суспільстві – інформація і нові знання все більше стають головною цінністю в суспільстві;

- високий рівень проникнення цифрової та електронної комунікації в різні сфери суспільного життя;

- визначальна роль ефективної комунікації у вирішенні суспільних конфліктів;

- механізми використання комунікації для формування позитивних установок у суспільстві;
- здійснення комунікації суспільно значущими суб'єктами (політики, органи влади, організації, громадські діячі);
- підвищення культурного рівня та етики суспільства;
- зміна мовних моделей поведінки, формування нових форм спілкування між суб'єктами комунікації [6].

2.2. Підходи до визначення терміну «комунікація»

Терміни «комунікація», «інформація», «інформаційний обмін» отримали широке поширення в самих різних галузях науки і стали чи не найбільшими багатозначними. До початку 1960-х рр. тільки в зарубіжній філософській і соціологічній науці налічувалося близько сотні визначень комунікації. Можна з упевненістю сказати, що сьогодні таких визначень існує на порядок більше. Тому кожен, хто цікавиться результатами наукових досліджень в даній області, стикається з багатим спектром точок зору, аспектів, зрізів, спроб загальнотеоретичного та спеціалізованого підходу до розуміння і дослідженню комунікацій [5].

Комунікація за своєю суттю є явищем соціальним, що забезпечує одну з базових потреб людини – потребу у взаємодії, спілкуванні, в ході реалізації якої людина опановує своє буття. В межах телекомунікації найважливішими характеристиками інформації стають обсяг, спосіб кодування та швидкість передачі. Вона відіграє все більше значення у процесах задоволення потреб в інформації та у розвитку суспільства загалом [10]. Отже, розглянемо детальніше поняття «комунікація», «спілкування».

Слово Комунікація походить від латинського [communicatio]:

- 1) шлях сполучення (напр., повітряна до., водна до.);
- 2) форма зв'язку (напр. телеграф, радіо, телефон);
- 3) акт спілкування, зв'язок між двома або більш індивідами, засновані на взаєморозумінні; повідомлення інформації однією особою іншому або ряду осіб;

4) роблю загальним, пов'язую, спілкуюся.

Комунікації визначають як способи, за допомогою яких між людьми виникають зв'язки.

Тому звідси, найбільш близьким до нього за значенням є слово «спілкування», під яким розуміється основна форма людського буття.

Потреба в спілкуванні, як вважають психологи, відноситься до числа основних (базових) потреб людини. Значимість спілкування як базової потреби визначається тим, що «вона диктує поведінку людей з не меншою владністю, ніж, наприклад, так звані вітальні (життєві) потреби». Спілкування – необхідна умова нормального розвитку людини як члена суспільства і як особистості, умова його духовного і фізичного здоров'я [1].

Відсутність або брак спілкування може деформувати людську особистість. Спілкування лежить в основі практично всього, що ми робимо і служить життєво важливої мети встановлення взаємозв'язків і співробітництва людей [1].

У психології спілкування визначається як взаємодія двох або більше людей, що складається в обміні між ними інформацією пізнавального або афективно-оцінного (тобто емоційно-оцінного) характеру.

Стосовно до сфери управління соціальними системами можна сказати, що спілкування – це процес встановлення контактів між людьми, породжуваний потребами спільної діяльності.

Комунікація – процес обміну смисловою інформацією між людьми (індивідами і групами) за допомогою знаків і символів, при якому інформація передається цілеспрямовано, приймається вибірково у відповідності з певними правилами, незалежно від того, приводить цей процес до взаєморозуміння чи ні [9].

В цілому суспільство – це не стільки сукупність індивідів, скільки ті зв'язки і відносини, в яких дані індивіди знаходяться один з одним. Саме цим і пояснюється інтерес до комунікації з боку представників самих різних наукових напрямів. Комунікації як явище вивчаються і використовуються в

прикладному аспекті своєї діяльності філософами, соціологами, політологами, культурологами, психологами, педагогами, лінгвістами, філологами, журналістами та іншими фахівцями, які завжди в тій чи іншій мірі зверталися до проблем людського спілкування.

Звернення до проблеми комунікації численних наукових дисциплін соціогуманітарного, природничо-наукового і науково-технічного циклів пояснюється тим, що комунікація являє собою складне і багатогранне явище, яке ми легко виявляємо і за межами соціуму як такого, тобто в природі. Але важливо розуміти, що кожна з перерахованих наук вивчає комунікацію під своїм кутом зору. Так наприклад, в теорії управління під комунікацією розуміють процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння.

Отже, сучасні вчені по-різному визначають організаційні комунікації, починаючи від «соціального клею», що допомагає організації бути згуртованою і цілісною, і до «сутності організації».

Тому, спираючись на вище зазначене, у цьому курсі ми використовуємо його в такому значенні. **Комунікація** – це двосторонній процес обміну смислової інформації між двома або більше особами, зокрема організаціями (зкладами освіти), при якому інформація передається цілеспрямовано. Мета цього процесу – досягти взаєморозуміння.

Деякі фахівці розділяють поняття «спілкування» і «комунікація», обмежуючи останнім лише передачею тих або інших повідомлень в напрямку від суб'єкта (відправника) до об'єкта (одержувачу). Слід зауважити, що для подібного обмеження змісту поняття «комунікація» немає підстав. Адже в процесі комунікації не тільки передається інформація (причому в обох напрямках), але і виробляється нова інформація, що є загальною для її учасників [4].

Якщо відповісти на питання чи дорівнює комунікація спілкуванню, то аналіз джерельної бази з цієї проблематики, аналіз різних думок вчених щодо визначення понять «комунікація» та «спілкування», дає можливість

зазначити, що Ні! Тому як, спілкування – це безпосередня взаємодія осіб, а комунікація – це інформаційний обмін у суспільстві, що завжди передбачає вплив на співрозмовника.

Певне коло вчених також зазначають, що комунікації є не тільки необхідною умовою і наслідком якоїсь діяльності – вони відображають одну з цінностей людини. Не випадково кажуть, що найбільшою цінністю в житті людини є спілкування.

Для здійснення процесу комунікації необхідні, принаймні, 4 умови:

- 1) наявність щонайменше двох осіб:
 - відправника – особи, яка генерує інформацію, що призначена для передачі;
 - одержувача – особи, для якої призначена інформація, що передається;
- 2) наявність повідомлення, тобто закодованої за допомогою будь-яких символів інформації, призначеної для передачі;
- 3) наявність каналу комунікації, тобто засобу, за допомогою якого передається інформація;
- 4) наявність зворотного зв'язку, тобто процесу передачі повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника. Таке повідомлення містить інформацію про ступінь сприйняття й зрозумілості отриманого повідомлення.

Комунікації виявляються головним чином в наявності *інформаційних зв'язків*. Як вже встановлено, якщо інформаційні зв'язки порушені або їх немає взагалі, немає і не може бути комунікацій. Інформація – це необхідна умова комунікацій, поняття комунікації зводиться повністю до поняття інформації або інформаційних зв'язків.

У комунікаціях важливу роль відіграє також *особистісний фактор*, тому часто при передачі однакової інформації комунікації складаються по-різному. У зв'язку з цим слід враховувати два аспекти комунікації – інформаційний та особистісний. При цьому комунікації на рівні спілкування

особистостей ми називатимемо *міжособистісними, а комунікації на рівні організації в цілому і на різних її рівнях – організаційними* (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Інформаційний і особистісний аспекти комунікації

Таким чином, комунікації в закладах освіти є найважливішою сполучною процесом, що забезпечує можливість передавати необхідну в процесі управління інформацію і забезпечувати взаємодію працівників.

Віра в те, що розподіл інформації і є комунікаціями, вводить організації в оману. Вони плутають інформацію з комунікаціями. Обмін і розподіл інформації – це перша, але не остання щабель у комунікаційному процесі. Інформація може подорожувати по дротах. Комунікації відбуваються «між вухами».

Комунікації об'єднують дві гілки – процес передачі інформації і взаємодія. Процес передачі інформації на увазі передачу та отримання даних, відомостей, концепцій і повідомлень і включає в себе питання поліпшення процесів популяризації, структуризації та вилучення сенсу. Взаємодія має відношення до того, як люди ставляться один до одного, і включає в себе питання взаємин, близького спілкування, довіри і співробітництва. Для досягнення успіху обидві ці гілки необхідно об'єднати [7].

Комунікації повинні бути такі, щоб керівництво закладу освіти мало об'єктивну інформацію в потрібний час і в зручній формі для ухвалення рішень. Значить, кінець кінцем, стосовно завдань теорії організації, найважливіших є комунікаційний процес. Комунікація – це одна з

необхідних умов життя людини в соціумі, а комунікабельність – одна з важливих системних характеристик, супутніх успіху.

Під комунікабельністю в соціальних групах розуміють здібність до спілкування, товариськість, здібність до спільної роботи. У інформаційних технологіях комунікабельність – це сумісність різнотипних систем передачі інформації.

Розглянемо види комунікації (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Види комунікації

<p>залежно від специфіки суб'єктів:</p> <ul style="list-style-type: none"> – індивідуальна (спілкування із самим собою); – міжособистісне (спілкування з другом); – міжгрупове; – міжсоціумне або масова (у великих групах людей – масах). – групова або спілкування між особистістю (спілкування з класом) 	<p>за кількісними характеристиками суб'єктів:</p> <ul style="list-style-type: none"> – самоспілкування; – міжособистісне спілкування; – масові комунікації.
<p>за характером спілкування може бути:</p> <ul style="list-style-type: none"> – опосередкованим; – безпосереднім; – діалогічним; 	<p>монологічним за цільовою спрямованістю спілкування є:</p> <ul style="list-style-type: none"> – анонімне; – рольове; – неформальне; – інтимно-сімейне.
<p>залежно від призначення:</p> <ul style="list-style-type: none"> – формальне (контакт масок); – формально-рольове (лікар-пацієнт); – ділове (у певних видах діяльності); – світське (ритуал); 	<p>Стили спілкування:</p> <ul style="list-style-type: none"> – авторитарний; – демократичний; – ліберальний. <p>Інший варіант:</p> <ul style="list-style-type: none"> – піддатливий; – агресивний;

<p>→ духовно-особистісне (повне взаєморозуміння).</p>	<p>→ відчужений; → альтруїстичний; → маніпулятивний; → місіонерський.</p>
<p>Етапи спілкування:</p> <p>→ встановлення контакту; → орієнтація в ситуації; → обговорення питання, проблеми; → прийняття рішення; → вихід з контакту.</p>	<p>Моделі спілкування. Американський психолог В. Сатир визначив:</p> <p>→ запобігливий (миролюбець); → звинувачувальний; → розважливий (комп'ютер); → віддалений; → врівноважений.</p>
<p>Позиції в спілкуванні (Берн-транзакційний аналіз):</p> <p>→ дорослий; → батько; → дитина.</p>	<p>Засоби спілкування:</p> <p>→ вербальні (мовні); → невербальні (проксодика, токесика, проксеміка)</p>
<p>Рівні спілкування:</p> <p>→ соціально-рольовий; → діловий; → інтимно-особистісний.</p>	<p>Психологічні способи впливу в процесі спілкування:</p> <p>→ переконання; → навіювання; → психічне зараження; → наслідування; → атракція (приваблювати, притягувати); → паніка; → мода; → чутки.</p>
<p>Прийоми підвищення ефективності спілкування:</p> <p>→ прийом «власне ім'я»; → «дзеркало стосунків»; → «золоті слова»; → «особисте життя»; → «терплячий слухач» [11] тощо.</p>	

Отже, у організаційному контексті поняття «комунікація» розглядається як процес (комунікація – це спілкування людей: обмін ідеями, думками, намірами, відчуттями, інформацією) і як об'єкт (сукупність технічних засобів, що забезпечують процеси передачі інформації).

Зокрема, *комунікації в організації управління структурними підрозділами закладу освіти* можна розглядати у двох аспектах:

— як процес інформаційної взаємодії між співробітниками при виконанні своїх функціональних обов'язків;

— як функцію управління, яка дозволяє за допомогою правильно організованої передачі інформації забезпечити ефективність співпраці всіх підрозділів та їх взаємодію.

Використана та рекомендована література:

1. Психологія та етика ділового спілкування / під ред. В. Н. Лавриненко. Москва. 2005. С. 122.
2. Сидоров П. І., Путін М. Е., Конопльова І. А. Ділове спілкування. Москва. 2010. С. 28-29
3. Баєва О. А. Ораторське мистецтво і ділове спілкування. Москва. 2005. С. 23.
4. Каган М. С. Світ спілкування: Проблема межсуб'єктних відносин. М., 1988. С. 144-146.
5. Мурилев В. А. Сутність комунікацій // *Аналітика культурології*. Вип. 1 (5), 2006. Електронне наукове видання. URL: analiculturolog.ru.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Москва. 2007.
7. Кверк Б. Створюючи зв'язку. Внутрішньокорпоративні комунікації в бізнес-стратегії. Москва., 2006. С. 59.
8. Лавренова М. В. Соціальні комунікації: теоретичний аналіз. Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2017. Серія «Педагогіка та психологія». Випуск 2 (6). С. 174-175.

9. Короткий курс лекцій з дисципліна «Теорія комунікацій».
URL: <https://studme.com.ua/default.htm>

10. Гаврилюх Н. Феномен соціальної комунікації в інформаційному суспільстві «HUMANITIES & SOCIAL SCIENCES 2009» (HSS-2009), 14-16 MAY 2009, LVIV, UKRAINE

11. Жернакова, М. Б. Ділові комунікації: підручник і практикум для прикладного бакалаврату / М. Б. Жернакова, І. А. Румянцева.ц М, 2016.

12. Комунікативний менеджмент. Методичні рекомендації для студентів усіх форм навчання освітнього рівня (ОП) «Бакалавр» за спеціальностями 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування». Біла Церква, 2019. 73 с.

2.2. Цілі та функції комунікації

Незалежно від засобів і каналів комунікації ми передаємо повідомлення для того, щоб:

- попередити інших людей (дорожні знаки або крик);
- інформувати інших людей (телетекст або прес - реліз);
- пояснити що-небудь (підручник або план експерименту);
- розважити (анекдот або художній фільм);
- описати що-небудь (документальний фільм або усна розповідь);
- переконати кого-небудь (плакат, що закликає: «Зберігайте гроші в ощадній касі!»).

Це – цілі комунікації. Найчастіше в межах однієї комунікації їх буває декілька (фільм може і розважати, і інформувати, і описувати, і попереджати, і пояснювати). Базовою причиною, по якій люди потребують комунікації, служать соціальні потреби людини або групи людей. Ми вступаємо в комунікативний процес з метою задоволення тих чи інших своїх насущних потреб. Таким чином, отже, мети комунікації обслуговують основні потреби людини:

- виживання;
- співробітництво з іншими людьми;

- особисті потреби;
- підтримка відносин з іншими людьми;
- переконання інших діяти або думати якимось чином;
- здійснення влади над іншими людьми (сюди відноситься і пропаганда);
- об'єднання товариств і організацій в одне ціле;
- отримання та повідомлення інформації;
- усвідомлення світу і нашого досвіду в ньому (у що ми віримо, що думаємо про себе, про стосунки з іншими людьми, про те, що є істинним);
- прояв творчої натури і уяви.

Прийнято розподіляти наші потреби по чотирьох групах:

1) особисті, 2) соціальні, 3) економічні, 4) творчі. Для трактування і розуміння теорії комунікації як наукового знання про закони соціальної взаємодії нас, насамперед, цікавлять особисті та соціальні потреби людини.

Нами вже було з'ясовано, що *комунікація як процес* являє собою обмін смисловою інформацією між людьми, при якому повідомлення або сигнал у вигляді скомпонованих певним чином знаків або символів передається цілеспрямовано, приймається вибірково у відповідності з певними правилами, незалежно від того, чи приводить цей процес до очікуваного результату.

Звідси, до основних елементів комунікативного процесу належать: (відправник (джерело, комунікатор); повідомлення; канал; одержувач інформації) будуть розглянуті далі.

Функції. Роль і значення комунікацій у процесі управління настільки велике, що важко дати вичерпний список реалізованих функцій. Комунікації пронизують всю діяльність будь-якої організації і зачіпають найрізноманітніші аспекти її життя. Тому список функцій можна розширювати і доповнювати залежно від точки зору і розглянутого аспекту.

Психолога, лінгвіст К. Бюлер (1879-1963) визначив *три функції мови*, які проявляються в будь-якому акті мовлення:

- 1) вираження (експресивну), що співвідноситься з промовою;
- 2) звернення (апеллятивно), що співвідноситься зі слухачем;
- 3) повідомлення (репрезентативну), що співвідноситься з предметом мовлення.

Звідси, відправник повідомлення виражає себе, апелює до одержувачу і репрезентує предмет комунікації.

Традиційно в побутовому побуті, людьми виділяється або два, або три основні функції мови і комунікації як головні, які, втім, перетинаються один з одним.

Тому вважається, що мова в першу чергу виконує *пізнавальну (когнітивну) або інформаційну функцію*: вираз ідей, понять, думок і повідомлення їх іншим комунікаторам.

Друга функція, яка зазвичай виділялася в процесі спілкування – *оцінна*: вираз особистих оцінок і відносин;

третя – *афективна*: передача емоцій і почуттів. Р. Т. Белл, відомий американський автор робіт з соціолінгвістики, співвідносить з цими функціями мови три сфери гуманітарних наук: 1) лінгвістика і філософія (когнітивна функція); 2) соціологія та соціальна психологія (оціночна функція); 3) психологія і літературознавство (афективна функція).

А. Василик виділяє пізнавальну, методологічну, прогностичну і практичну (інструментальну) функції. За моделлю Р. О. Якобсона виокремлюють наступні функції комунікаційного процесу:

- 1) Експресивну – пов'язана з адресантом, виражає його ставлення до того, що він говорить;
- 2) Конативну – висловлює безпосередній вплив на співрозмовника, відображає орієнтацію на адресата;
- 3) Референтивну(когнітивну) – орієнтована на контекст і являє собою відсилання на смисловий об'єкт, про який йде мова в повідомленні;

4) Поетичну (по Ж. Дюбуа, Ф. Еделін та ін. – Риторичну) – спрямована в першу чергу на повідомлення, на його форму, перетворюючи побутову мову в зразок словесного мистецтва;

5) Фатичну– орієнтована на контакт і його безупинне підтримку, а не на передачу або новизну переданої інформації;

6) Метомовну (язикову) – пов'язана з кодом переданої інформації та її правильним тлумаченням і розумінням співрозмовником.

Кожна із запропонованих функцій пов'язана з тим чи іншим учасником або елементом комунікації.

Ми вважаємо, краще мінімізувати кількість функцій, визначивши лише основні і вважаючи інші їхні різновидом. У процесі роботи керівникам доводиться вести безліч бесід, переговорів, нарад, під час яких виникають все нові питання і завдання, і, відповідно, з'являється потреба в реалізації додаткових, специфічних функцій. *Наприклад, розпізнавання і розуміння приховуваних особистісних інтересів працівників; забезпечення уваги до деталей вербального і невербального спілкування тощо.*

Відтак підсумуємо це питання тим, що:

1. Комунікація виконує кілька важливих функцій для життя людей, а саме:

1. *Задоволення потреби у спілкуванні.* Всі люди – соціальні істоти. Ми маємо потребу в інших людях так само, як у їжі, воді, даху над головою. Двоє людей можуть годинами обговорювати різні дрібниці, про які з часом навіть не згадають. Вони просто задовольняли базову потребу в людському спілкуванні.

2. *Уточнення уявлення про себе.* За допомогою комунікації ми дізнаємося, якими ми є та як люди реагують на нашу поведінку.

3. *Демонстрування поваги до іншого.* Зустрівши знайому людину, ми говоримо: «Як справи?», «Що нового?», «Привіт!» тощо. В такий спосіб ми показуємо, що вирізняємо цю людину з-поміж інших, тобто демонструємо

повагу. Якщо нічого не говорити – ризикуємо заслужити репутацію зверхньої і нетактовної людини.

4. *Розбудова стосунків* Через спілкування ми не тільки знайомимося з іншими людьми, а і, що найважливіше, встановлюємо стосунки, які можуть розвиватись і поглиблюватись, або псуватись і заморожуватись.

5. *Обмін інформацією.* Частину інформації ми отримуємо через спостереження, читання, перегляд телевізора. Іншу частину – через пряме спілкування з людьми. Коли ми вирішуємо, що вдягнути або за кого голосувати на виборах, ми радимося з навколишніми. У таких випадках відбувається обмін повідомленнями, що включає передачу й отримання інформації.

6. *Вплив на інших.* Навряд чи знайдеться хоча б один день, коли б ми не спробували вплинути на чийсь поведінку – переконати друзів сходити в конкретний ресторан, змусити чоловіка кинути палити або умовити викладача поставити вам кращу оцінку.

2. Будемо спиратися на базові функції, які реалізують комунікації в закладі освіти:

- інформаційна – включає інформаційне забезпечення життєдіяльності організації, в тому числі поточний обмін інформацією між співробітниками і підрозділами, інформування про результати діяльності та планах, отримання інформації із зовнішнього середовища, придбання нових або додаткових професійних знань, і т.д .;

- об'єднуюча – означає здійснення дій по встановленню спільності. Наприклад, налагодження зв'язків і відносин в процесі роботи, в тому числі кооперації, співпраці, взаємодії. Сенс цих дій полягає в обміні інформацією в розширеному розумінні – не тільки даними, інформацією, а й емоціями, ставленням до переданих повідомленнями;

- спонукальна або мотиваційна – активізує співробітників, мотивує до певних дій, необхідним для досягнення цілей закладу освіти в цілому;

- інтегруюча – дозволяє індивідуумам чи групам, а також всієї організації включитися в більш великі структури, об'єднання та ін., тобто в структури і зв'язки більш високого порядку;

- координаційна – пов'язана з узгодженням дій різних співробітників і підрозділів у процесі діяльності закладу освіти ;

- контроль-регулююча – полягає в зборі, обробці та зберіганні інформації, що дозволяє здійснювати зворотний зв'язок, вносити необхідні коректування у випадках відхилення від планів і цілей.

Безліч чинників впливають на визначення функцій комунікації. У реальному комунікативному процесі, навіть в одному окремо взятому комунікативному акті, можуть поєднуватися кілька функцій, одна або дві з яких будуть основними, визначальними.

Функціональна характеристика повідомлення (комунікативного акту) може бути дана в залежності від його спрямованості, основний комунікативної задачі. *Р. Дімблбі і Г. Бертон називають шість функцій повідомлень і комунікативних актів:*

- 1) попередження;
- 2) рада;
- 3) інформація;
- 4) переконання;
- 5) вираження думки;
- 6) розвага.

Ця класифікація функцій є прагматичної, тобто пов'язаної з вживанням комунікативних засобів для досягнення певних цілей.

Функції комунікації, як правило, прийнято виділяти тільки в цілях науково-дослідного або науково-прикладного аналізу, необхідного для, наприклад, консультативної діяльності. Виходячи з того, яка з виявлених функцій є провідною (визначальною, основною, головною і ін.), А які відносяться до другорядних, можна грамотно побудувати модель комунікативної взаємодії (модель – аналог реального об'єкта), дати

правильну класифікацію комунікативних актів, вибрати вірну тактику комунікативної діяльності і правильну стратегію взаємодії в цілому.

2.3. Стратегія комунікації

Термін *communication strategy* ще не дуже широко поширений в практиці управління, але часто звучить з вуст зарубіжних менеджерів. Що ж він означає?

Як і багато інших основоположних категорій, цей термін має різноманітні трактування залежно від відповідних областей застосування і шкіл управління.

Проте, можна виділити два основні поняття цього терміну:

- по-перше, це план комунікації на визначений, часто довгостроковий, період часу;

-по-друге, це певні принципи побудови комунікації в якомусь конкретному комунікаційному акті (плані).

Спираючись на те, що комунікація – це двосторонній процес, і для успішного спілкування необхідний підхід, орієнтований на аудиторію, який забезпечує чуйний зворотний зв'язок, а не односторонню передачу інформації.

Отже, *стратегічні комунікації* в управління закладом освіти будемо розуміти як управлінський підхід, при якому комунікації стають інструментом досягнення цілей (поточних чи майбутніх) та реалізації завдань для налагодження конструктивного діалогу та партнерства між різними цільовими аудиторіями (закладу освіти та громадою, вчителями та учнями й батьками; тощо).

Ще одним важливим аспектом є те, стратегічна комунікація завжди націлена на формування бажаного сприйняття, створення певного іміджу, підтримку та посилення лояльності аудиторій до закладу освіти, послуг.

2.5. Рівні, структура та види організаційних комунікацій

Організаційні комунікації – це вид інформаційних взаємодій, в які вступають члени організацій для досягнення поставленої мети.

Комунікаційні потоки є основою управлінської діяльності. Вони надають організації як системі цілісний характер, так як через обмін інформацією пов'язують всі елементи організації в єдине ціле, допомагають вирішенню нагальних завдань.

Потоки інформації пронизують всю діяльність організації, і комунікація здійснюється на всіх її рівнях. Так, інформація направляється *вгору* по ієрархії управління (керівникам), *вниз* (виконавцям), *по горизонталі* (колегам в інших підрозділах). Крім того, люди спілкуються між собою не тільки у відповідності зі своїми посадами і положенням в організації, але і по-дружньому, у відповідності зі своїми симпатіями та інтересами. Для того щоб упорядкувати все це різноманіття спілкування в процесі роботи розглянемо рівні і види комунікацій, що реалізуються в процесі управління закладом освіти.

По-перше, розглянемо структуру організаційних комунікацій.

За рівнями розрізняють: *зовнішні* і *внутрішні*;

за видами – *формальні* і *неформальні*; *вербальні* і *невербальні*.

Таким чином, до основних елементів комунікаційної структури організації відносять:

- зовнішні і внутрішні комунікації;
- безпосередні (обличчям до обличчя) та опосередковані (через посередника: телефон, розпорядження, факс, лист) комунікації;
- формальні, неособисті (ті організаційні канали, по яких надходить вся інформація про діяльність організації, пов'язана з посадовими відносинами, зумовленими функціональними обов'язками, інструкціями; а також звіти, накази) і неформальні, особисті (засновані на особистих симпатіях і інтересах);
- комунікації, що проходять за графіком і планом (наради, збори та ін.) і некеровані, ситуаційні (є наслідком потреби людей у спілкуванні, оформляються спонтанно);

- міжособистісні (індивід – індивід), міжгрупові (підрозділ – підрозділ) та організаційні (організація (заклад освіти) – організація (заклад освіти), організація (заклад освіти) – зовнішнє середовище (заклад освіти));

- електронні та неелектронні;

- монокультурні (між учасниками однієї культури) і мультикультурні (між різними культурними аудиторіями);

- локальні, регіональні, національні, глобальні – за масштабами здійснення комунікаційних взаємодій.

Зупинимося на характеристиці найбільш важливих типів організаційних комунікацій.

Зовнішні комунікації – між організацією (закладом освіти) та її зовнішнім середовищем, тобто спрямовані назовні, на зовнішнє середовище.

Мета зовнішніх комунікацій – забезпечити ефективну взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами, представленими групами та організаціями, зацікавленими в успішній роботі організації, зокрема закладу освіти.

Організації користуються різноманітними засобами для комунікацій із зовнішнім оточенням. З споживачами вони повідомляються, наприклад, за допомогою реклами і різних програм просування освітніх послуг на ринок. У сфері відносин з громадськістю першорядна увага приділяється створенню певного образу, іміджу організації на місцевому, загальнонаціональному чи міжнародному рівні. Організація, де є профспілка, повинна підтримувати зв'язок із законними представниками осіб, працюють за наймом. Це лише деякі приклади з усього розмаїття способів комунікацій організації із зовнішнім оточенням.

Різновиди зовнішніх комунікацій: прес-релізи, зв'язку з споживачами, постачальниками, конкурентами, державними, недержавними та громадськими організаціями, проведення рекламних компаній, днів відкритих дверей.

Внутрішні комунікації – комунікації всередині організації між її різними рівнями і підрозділами [1]. спрямовані у внутрішнє середовище

організації, коли джерело і одержувач інформації знаходиться в самій організації. Різновиди внутрішніх комунікацій: корпоративні сайти і видання, дошки оголошень і т.д. *Внутрішні комунікації* підрозділяються на вертикальні, горизонтальні і діагональні; вертикальні, у свою чергу, на висхідні та низхідні.

За характером спрямованості розрізняють 3 типи організаційних комунікацій:

- міжрівневі комунікації;
- горизонтальні або бокові комунікації;
- діагональні комунікації.

В межах міжрівневих комунікацій розрізняють: низхідні й висхідні.

Отже, при цьому інформація може поширюватися ***по низхідній (спадній)***, тобто з вищих рівнів на більш нижчі. Таким шляхом передаються розпорядження, завдання, інструкції до виконання роботи і т.д. Мета низхідної комунікації – спрямування, координація й оцінка діяльності підлеглих. За допомогою низхідних комунікацій підлеглим передається інформація про поточні завдання, рекомендовані процедури, прийняття рішень тощо.

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

- роз'яснення цілей закладу. У подібних повідомленнях менеджери середньої ланки пояснюють працівникам їх завдання та конкретні дії, спрямовані на реалізацію стратегії закладу освіти, а вище керівництво, розробляючи подібні повідомлення, розмежовує повноваження відділів у реалізації стратегічних цілей організації;

- директиви. Ці повідомлення носять характер наказу, обов'язкового для виконання і пов'язаного з іншими напрямками діяльності організації;

- правила і процедури. Ці повідомлення дають опис конкретних дій в закладі і наступних вигод співробітників;

- оцінка результатів роботи. Тут оцінюється конкретна робота співробітників і відділів організації, а також її взаємозв'язок з результатами роботи всієї організації [4].

Спадні комунікації теж не безпроблемна область.

Спадні комунікації – різновид формальних і найдієвіших комунікацій в організації, однак, як показує практика, чверть повідомлень всередині цього каналу розсіюється [4].

Розсіювання відбувається або у вигляді втрати повідомлення, або у вигляді спотворення його сенсу. Крім того, важливий і допустимий обсяг змісту і смислів низхідних послань. Чи варто працівникам говорити про все, що відбувається в закладі освіти? Яку інформацію можна до них доводити? Як визначити інформацію, важливу для працівників? Досвід підказує, що працівникам не завжди корисно знати багато інформації про організацію, як поганий інформації, так і гарною.

Негативна інформація про проблеми і протиріччях розвитку закладу освіти, як правило, породжують зневіру, невпевненість серед персоналу, а іноді – зайву критичність до подій. Деякі можуть вважати, що якби вони були в керівництві, таких проблем не виникло. Достаток позитивної інформації розслабляє персонал, веде до лакування дійсності, зайвої заспокоєності і притуплення чуття до викликів зовнішнього середовища закладу освіти. Приховування, об'єктивної інформації про тенденції та проблеми розвитку організації породжує відчуженість працівника від процесу і продуктів своєї праці, а це також має свої наслідки: низьку продуктивність праці, скорочення заробітної плати, плинність кадрів і т.д.

Таким чином, керівники повинні продумано використовувати канали низхідній комунікації для оптимізації конкретних функціональних областей діяльності персоналу. Тільки там, де працівник є експертом, він може і повинен володіти необхідним для ефективної роботи обсягом інформації. Підвищення ефективності низхідній комунікації може бути також пов'язане з вибором адекватного комунікативного каналу, відповідністю вербальних і

невербальних повідомлень, підвищенням уваги до окремих проблем тощо. Все це підвищує точність передачі інформації на більш низькі рівні організації, зокрема закладу освіти.

Зазначені різновиди комунікацій – це взаємодії з внутрішніми і зовнішніми цільовими аудиторіями.

Висхідні комунікації – це передача інформації з нижчих рівнів управління на вищі. Метою таких комунікацій є отримання керівниками інформації про стан справ на нижчих рівнях управління, а саме: про поточні проблеми працівників, хід виконання завдань тощо. Обмін інформацією по висхідній здійснюється у формі звітів, пропозицій, пояснювальних записок тощо. Висхідні комунікації мають тенденцію до більшого викривлення інформації проти низхідних

Багато закладів освіти зацікавлені сьогодні в створенні подібних каналів зв'язку між адміністрацією і співробітниками. Працівникам завжди приємно бути почутими керівництвом, а це мотивує їх до більш ефективної праці. Основні типи послань висхідній комунікації пов'язані з проблемними ситуаціями. Такі послання інформують адміністрацію про які-небудь проблеми розвитку відділів.

Подібні послання можна розділити таким чином:

- пропозиції, пов'язані з поліпшенням на робочому місці, у відділі або організації в цілому;
- звіти про роботу окремих співробітників або відділу;
- скарги працівників на колег або безпосередніх керівників.

У сучасному світі багато організацій намагаються полегшити висхідні комунікації, тобто зворотний зв'язок. Для цього адміністрація використовує такі механізми, як *дні відкритих дверей; особисті зустрічі; обіцянку премій і доплат до основного заробітку; опитування громадської думки; дизайн та інтер'єр приміщення*. Багато керівників середньої ланки в ієрархічних організаціях не зацікавлені в тому, щоб негативна інформація, яка завжди є у співробітників, стала б надбанням вищого керівництва. Адже рядові

виконавці не завжди можуть розуміти і зіставляти всі аспекти розвитку підрозділу і організації в цілому, їхні знання завжди обмежені, і деколи вони готові критикувати все і вся. Вирішення цієї суперечності має здійснюватися з урахуванням аналізу конкретної ситуації.

Крім того, в сучасному закладі освіти його вирішенню допомагають обіди, вечери, корпоративні свята, дні народження, що проводяться спільно з адміністрацією.

Горизонтальні комунікації – це різні форми спілкування між колегами, тобто рівними за ієрархічним рівнем індивідами всередині одного підрозділу або між підрозділами: між заступниками голови організації, начальниками відділів, підлеглими [4]. Наприклад, представники різних кафедр та відділів періодично обмінюються інформацією по таких питаннях, як розклад занять, методичні вказівки та рекомендації тощо.

До різновидів горизонтальних комунікацій відносяться [3; 4]:

- *внутрішнє завдання*. Даний вид повідомлень пов'язаний з виконанням внутрішніх завдань, поставлених перед конкретним підрозділом;
- *зовнішнє завдання*. Даний вид повідомлень пов'язаний з вирішенням спільних проектів;
- *зовнішнє інноваційне завдання*. Подібні повідомлення направлені на спільну реалізацію змін для підтримки розвитку закладу освіти.

Як правило, ефективність горизонтальних комунікацій досягає 90%. Настільки висока ефективність пояснюється хорошим взаєморозумінням працюють на одному і тому ж рівні людей, знанням взаємних проблем, що дозволяє багато в чому передбачати утримання управлінського повідомлення, точніше його інтерпретувати і адаптувати до конкретних ділянок роботи.

Вертикальна комунікація менш ефективна. Як показують дослідження, тільки 20-25% інформації, що виходить від вищої управлінської ланки, доходить до безпосередніх виконавців і правильно розуміється ними. Тобто в чотирьох з п'яти випадків інформація до них не доходить або грубо

спотворюється. Якщо також врахувати, що директор установи до 40% свого часу витрачає на вивчення ділових документів і на організацію контролю за їх виконанням (головні інженери – до 30-40%, начальники відділів і цехів – до 15-30%) і що начальник середнього рівня, залишаючи кабінет першого керівника виносить тільки 30% інформації, то легко уявити труднощі системи управління і глибину розриву у зв'язку між вищою ланкою керівництва і рядовими виконавцями. З іншого боку, дані свідчать, що до керівництва підприємств доходить не більше 10% інформації, що спрямовується на їх адресу виконавцями нижчої ланки [2].

Отже можна вважати, що організаційна система є комунікативною. Комунікації в організаціях вивчаються з точки зору їх структури та розвитку. Структуру організаційних комунікацій становить взаємодія їх елементів. Розвиток комунікацій проявляється, зокрема, у різних видах комунікативної поведінки або комунікативної активності персоналу.

2.5. Види комунікаційних мереж та стилі

Інформаційне забезпечення процесу управління повинно здійснюватися за добре налагодженою системою. Тільки за цієї умови керівники підрозділів (завідуючі) своєчасно отримуватимуть інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень. Зазначені вище вертикальні (спадні і висхідні) і горизонтальні комунікаційні зв'язки в організації формуються в мережі. Всі зазначені типи комунікацій можуть мати різну конфігурацію. Способи поєднання окремих елементів, з яких вони складаються, конфігурацію цих елементів прийнято називати комунікаційними мережами. Комунікаційні мережі утворюються керівником і складається з вертикальних і горизонтальних зв'язків.

Отже, *комунікаційна мережа* – це певним чином збудовані комунікаційні відносини, що включають в себе потоки послань між двома і більше індивідами. Тобто, це поєднання певним чином учасників комунікаційного процесу за допомогою інформаційних потоків.

Комунікаційна мережа являє собою щось на зразок комунікаційної структури організації, тому виникає проблема співвідношення комунікаційної та організаційної структур. Остання повинна направляти комунікаційні потоки в потрібному для організації напрямку.

Існує також взаємозв'язок між розмірами організаційних підрозділів та розвитком мережі. Коли збільшується розмір групи, ускладнюються і комунікативні відносини в ній. Все це слід враховувати, оскільки якість побудови комунікаційної мережі впливає на ефективність діяльності підрозділів і організації в цілому.

Всі зазначені типи комунікацій можуть мати різну конфігурацію. Способи поєднання окремих елементів, з яких вони складаються, конфігурацію цих елементів прийнято називати комунікаційними мережами.

Мережі можна поділити на дві групи, що відрізняються ступенем централізації надходження і поширення інформації:

- *централізовані мережі* (вирішення проблем і прийняття рішень передбачає взаємодію з одним і тим самим співробітником);

- *децентралізовані мережі* (члени команди вільно спілкуються між собою, однаковою мірою опрацьовують інформацію і приймають узгоджені рішення).

В теорії управління розрізняють 5 базових типів комунікаційних мереж (рис. 2.2.):

- 1) ланцюгова мережа;
- 2) Y- мережа;
- 3) розкладена мережа;
- 4) кільцева мережа;
- 5) мережа повного взаємозв'язку (багатоканальна, рівноправна).

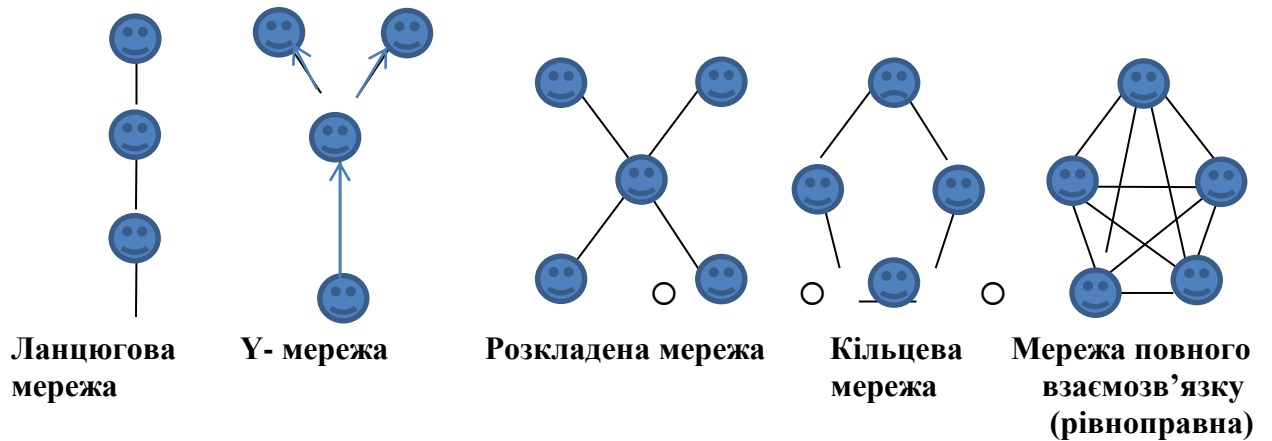


Рис. 2.2. Типи комунікаційних мереж

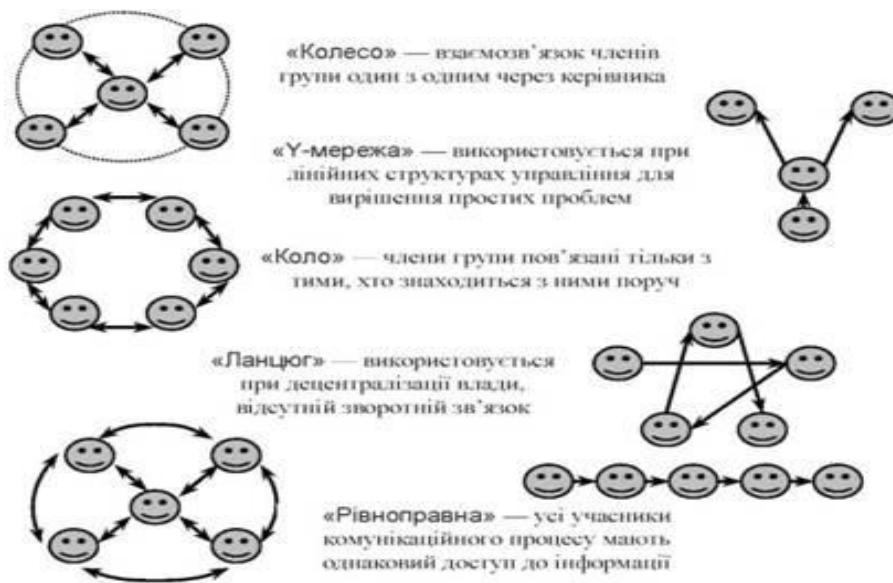


Рис. 12.4. Види комунікаційних мереж

За О. Моргулець Менеджмент у сфері послуг [6].

До централізованої групи відносять такі комунікаційні мережі:

- кільцева (або колесо) – всі інформаційні потоки проходять через одну центральну особу (лідера);
- Y-мережа - менш централізована; до лідера наближені дві особи, які можуть виконувати роль радників.

До децентралізованої групи належать:

- коло – рівномірний потік інформації між усіма членами команди, лідер відсутній, мережа неорганізована, нестійка, але активна;

- рівноправна – прямий доступ до інформації всіх учасників команди; усі беруть однакову участь в обговоренні; груповий лідер не має надмірної влади; використовується при демократичному стилі управління

- ланцюгова – односторонній потік, інформація надходить тільки від осіб, які знаходяться рядом; відсутній зворотній зв'язок; найменш ефективна з мереж.

Вибір типу комунікаційної мережі залежить від цілей, які ставить перед собою управлінець. Розглянемо критерії ефективності базових типів комунікаційних мереж

Таблиця 2.2.

Ефективність комунікаційних мереж

Критерії оцінки ефективності	Базові типи мереж				
	Ланцюгова	Y- мережа	Розкладена	Кільцева	Повного взаємозв'язку
1. Швидкість передачі повідомлення	середня	середня	велика	мала	велика
2. Точність повідомлення	висока	висока	висока	низька	середня
3. Імовірність наявності лідера	середня	середня	висока	відсутня	відсутня
4. Моральний стан підлеглих	середній	середній	низький	високий	високий

Як зовнішні, так і внутрішні комунікації можна поділити на два види: формальні і неформальні.

Формальні канали комунікації пронизують організацію відповідно до ієрархією управління або розподілом відповідальності за виконання робочих завдань.

Складність комунікаційних мереж пов'язана з типом владних відносин в організації, так і зі складністю завдань, що вирішуються в організації.

Ефективність комунікаційних мереж залежить від того, якого змісту завдання вирішують команди. *Для простих задач* підходять централізовані мережі комунікацій. Тут швидше і точніше вирішуються рутинні, відпрацьовані у минулому завдання, що не вимагають багато часу на обробку інформації та прийняття рішень, яке передається лідеру. Працівники команди просто передають інформацію лідерові, який приймає рішення.

Для складних комплексних завдань краще використовувати децентралізовані мережі, в яких інформація доступна всім членам команди, для пошуку найбільш прийняттого рішення. У децентралізованих мережах інформація «обходить» усіх членів команди доти, доки хтось із працівників не збере її і не прийме рішення. Це уповільнює вирішення простих завдань. А за проблемних ситуацій децентралізовані мережі працюють швидше, ніж централізовані, оскільки інформація доступна всій команді і кожен працівник бере активну участь у прийнятті рішення. Тому, децентралізовані мережі доцільно використовувати для розроблення стратегічних рішень, коли лідеру необхідні консультації всіх ключових осіб фірми та провідних фахівців [6].

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

Неформальні комунікації не пов'язані з «узаконеними» каналами і структурою управління. Неформальне спілкування співіснує з формальним і об'єднує всіх працівників установи незалежно від їх посадового становища.

Як правило, в практиці управління зустрічаються два **типи внутрішніх неформальних каналів**: «управління, засноване на виходах в народ», і «виноградна лоза».

Управління, засноване на виходах в народ (УВН). У цьому випадку керівник отримує інформацію про діяльність організації безпосередньо з розмов з працівниками. При цьому він відвідує підрозділи і працівників на їх робочих місцях і з перших рук дізнається про стан справ, проблеми і складнощі. З іншого боку, керівник при такому спілкуванні може донести до людей свої ідеї та задуми. Розмови з працівниками створюють ґрунт для хороших людських відносин і співробітництва.

Виноградна лоза. Це неформальна комунікативна мережа організації, що об'єднує всіх її членів і поширює інформацію у всіх напрямках. Така мережа існує завжди. Це канали поширення чуток. Інформація, передана по мережі «виноградна лоза», присвячена організаційним проблемам і, як правило, досить достовірна. За деякими даними, близько 80% переданих відомостей, так чи інакше, пов'язані з реальною ситуацією на робочому місці і не мають нічого спільного з плітками, більше того – 70-90% даних підтверджується. Керівникам слід мати на увазі, що п'ять із шести важливих повідомлень в тій чи іншій мірі передається, минаючи офіційні канали. Чулки, які можна назвати шкідливими, виникають лише тоді, коли офіційні канали комунікації закриті.

Одна з найсерйозніших помилок, які роблять керівники, – це приховування правди і відхід від відповіді в спілкуванні з співробітниками. Навіть коли офіційна взаємодія відсутня, потреба в інформації не зникає. Щось обов'язково заповнить вакуум – розмови в коридорах, бесіди напівголосно за закритими дверима офісів, панічні електронні листи. Нічого доброго для будь-якої установи в таких явищах немає, але це неминучий наслідок будь-якого обману.

Плітки і чулки повністю невикорінні, але особливо поширюються вони, коли формальна інформація недоступна. *Чому так, як вважаєте?* «Таємний

телеграф» супроводжує нові призначення в організації і найбільш важливі стратегічні рішення. Він заповнює інформаційний вакуум, який спостерігається в періоди криз і змін.

Вважається, що до 70% всієї інформації в організації циркулює по мережах «таємного телеграфу». Дослідження, спостереження, та й просто здоровий глузд говорять нам про те, що дуже часто інформація, передана за допомогою «таємного телеграфу», виявляється вірною на 90%.

Однією з найбільш нових і досить поширених феноменів у сфері неформальних комунікацій виступає *прогулянкове управління*. Цей тип неформальної комунікації заснований на досвіді деяких керівників, які отримують інформацію з розмов з працівниками.

Спілкування з народом має кілька важливих смислів і позитивних наслідків.

Критеріями оцінки комунікативної структури є:

- *чутливість* як здатність організації бути сприйнятливою до змін зовнішнього і внутрішнього середовища;
- *гнучкість*, що означає здатність до змін під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища;
- *оперативність*, тобто швидкість реакції менеджменту на отриманий сигнал;
- *централізованість* – зосередженість більшості елементів і комунікативних зв'язків в одному місці організаційного простору;
- *життєздатність*, яка надає властивість організації до досягнення поставленої мети;
- *цілісність* – кількість реальних контактів в організації по відношенню до потенційних.

Для підвищення ефективності внутрішньої комунікації в групах і в організації в цілому конструюються комунікаційні мережі, особливості яких залежать від характеру вирішуваних завдань і стилю управління.

Можна виділити ще один вид комунікацій, який є в будь-якому міжособистісному спілкуванні, супроводжує як формальним, так і неформальним комунікаціям. Це невербальне міжособистісне спілкування.

Розглянемо поняття вербального і невербального спілкування.

Спілкування людей за допомогою слів називається вербальним. Вербальне спілкування може бути **усним**, коли використовується розмовна мова (розмови між людьми, по телефону, запису мови на магнітні та інші носії) і **письмовим** (листи, записи, бланки, використання електронної пошти).

Мова є самим універсальним засобом комунікації, оскільки при передачі інформації за допомогою мови менш за все втрачається сенс повідомлення. За допомогою мови здійснюється кодування і декодування інформації. У структуру мовного спілкування входять значення і зміст слів, фраз. При цьому важливу роль відіграє точність вживання слова, його виразність і доступність, правильність побудови фрази і її дохідливість, правильність вимови звуків, слів, виразність і сенс інтонації. Багато що залежить від прийнятої в організації термінології і так званого «корпоративного сленгу». Наприклад, в установах, що займаються інформаційними технологіями і програмним забезпеченням, є свій стиль і мова спілкування, часто незрозумілий непосвяченим.

В основі **невербальної комунікації** лежить інформація, послана відправником без використання слів, замість яких застосовуються будь-які інші символи. До основних функцій невербальної комунікації відносяться доповнення і заміщення промови, відображення емоційних станів партнерів по комунікативному процесу.

Невербальна комунікація – істотна частина ділового спілкування. Вона включає в себе жести, міміку, пози, інтонацію, стиль одягу, використання навколишнього простору та ін. Нерідко за допомогою цих коштів передається досить важлива інформація. Наприклад, одна і та ж фраза, вимовлена з різною інтонацією і супроводжувана різними жестами, може виражати прямо протилежні значення. Є також жести, які самі по собі є

сигналами і не вимагають слів для їх розуміння. При цьому важливо пам'ятати, що практично будь-який, навіть самий «прозорий» жест має національне забарвлення, не кажучи вже про жестах суто національних, зовсім незрозумілих представникам інших народів і культур.

Хоча мова є універсальним засобом спілкування, вона набуває значення тільки в сукупності з використанням невербальних символів для трансляції повідомлень. Проведені дослідження показують, що 55% повідомлень сприймається через вираження обличчя, пози і жестів, а 38% - через інтонацію і модуляції голосу. Це говорить про важливість вивчення невербальних сигналів.

Певна частина невербальної комунікації не контролюється і є проявом несвідомих процесів психіки. Сприймаючи ці сигнали, учасники спілкування здатні, спираючись на інтуїцію, життєвий досвід і певні знання, розшифрувати таку інформацію, яка не пред'являється партнером або свідомо приховується їм.

Ефективність комунікацій дуже часто залежить від правильного вибору, що відповідає ситуації, комунікаційного стилю. Сутність правильного вибору полягає в умінні проаналізувати ситуацію і в здатності змінювати стиль спілкування так, щоб він був доречним.

Комунікаційний стиль – це спосіб за допомогою якого індивід буде комунікаційні взаємодії з іншими.

У різних літературних джерелах можна зустріти чимало різновидів комунікаційних стилів [4; 6].

- 1) доміантний (стратегія, спрямована на зниження ролі інших у комунікації);
- 2) драматичний (перебільшення та емоційне забарвлення змісту повідомлення);
- 3) спірний (агресивний, аби що доводить);
- 4) заспокійливий (розслаблююча манера спілкування, що має метою зниження тривожності співрозмовника);

- 5) вражаючий (стратегія, орієнтована на те, щоб вразити);
- 6) точний (націлений на точність і акуратність повідомлення);
- 7) уважний (виявлення інтересу до того, що говорять інші);
- 8) натхнений (часте використання невербального поводження – контакт, очі, жестикуляція, рух тіла і т.д.);
- 9) дружній (тенденція відкритого заохочення інших і зацікавленість у їхньому внеску в спілкування);
- 10) відкритий (являє собою прагнення безбоязно викладати свою думку, почуття, емоції, особистісні аспекти свого «Я») тощо.

Відтак, аналіз літератури з проблематики дає можливість зазначити, що як правило, більшість стилів концентруються навколо чотирьох основних: обвинувачення, директивний, переконання і вирішення проблеми.

Стиль обвинувачення. Людина, яка застосовує цей стиль, намагається знайти і помилку і того, кого можна за неї звинуватити. Тон спілкування – негативний, обвинувачуваний. «Це зроблено невірно, ви допустилися помилки» – типовий вислів цього стилю. Такий тон викликає негативні почуття в одержувача, і результати рідко бувають позитивними. Звичайно цього стилю треба уникати, але він може бути використаний, коли жоден з інших стилів не дієвий або коли всі факти – наявні.

Директивний стиль. Керівник вказує іншим, зокрема підлеглим, як їм виконувати свою роботу або вирішувати певні завдання. Обговорення зведені до нуля; комунікація, як правило, - одностороння. Фраза «зробіть це так», – є приклад директивного тону. Не слід плутати цей стиль з позитивним тоном інструктажу, що припускає наявність зворотнього зв'язку. Директивний стиль – односпрямований.

У деяких випадках директивний стиль може бути ефективним. Шкільний учитель, що утомився від шепоту учнів, наказує: «Тихо!» і відновлює свою владу. Команда виконується, хоча, може бути сприйнята з невдоволенням.

Стиль переконання використовує техніку розгляду і схвалення інформації. Замість того щоб наказувати слухачам щось робити, відправник представляє їм повідомлення для оцінки і активного прийняття. Повідомлення може бути спрямоване на те, щоб слухачі захотіли зробити те, що ви пропонуєте, тому, що вони самі це вибрали. Коли співрозмовник сам робить вибір, підвищується імовірність більш сприятливого ставлення до завдання, більше зацікавлення у виконанні, ніж при обвинувачуваному підході або директивному стилі. Часто відправник повідомлення здатний сформулювати у слухача потребу представити план дії, що відповідав би його бажанням. Головна мета – дія.

Стиль вирішення проблеми заснований на пошуку взаємної згоди сторін спілкування з приводу результативної дії, при цьому часто досягається компроміс. Тут потрібна двостороння комунікація. Ідеї вивчаються і приймаються спільно. Особистісні якості теж можуть проявлятися, але на результативне рішення вони не впливають так, як при трьох перших стилях. Обговорення, проведені сторонами, можуть призвести до плідних планів дій і взаємоповаги. З іншого боку, вони здатні призвести до незгоди, плутанини і розчаруванню, коли згода не досягається. Цей стиль дуже важливий у випадках, коли потрібно змінити поведінку групи.

Стиль обвинувачення і стиль вирішення проблем, з погляду відправника повідомлення, практично протилежні, а директивний стиль і стиль переконань - біполярні. Більше того, обвинувачувальний і директивний стилі не розраховані на одержання відповідної реакції, тоді як методи переконання і вирішення проблем побудовані на взаємодіях, як показано на рис. 12.5. [6].



Рис.12.5. Ступінь взаємодії чотирьох стилів комунікації [6]

Але стиль обвинувачення не завжди є поганим, так як і стиль вирішення проблем не завжди є хорошим. У деяких ситуаціях необхідно давати вказівки, а іноді треба і обвинувачувати. Стиль вирішення проблем може бути стомлюючим, що забирає багато часу; цей стиль не є панацеєю від усіх проблем. Необхідно володіти усіма стилями, знаючи їх слабкі і сильні сторони та уміти вибирати оптимальний відповідно до конкретної ситуації.

2.6. Інформаційна культура керівника закладу освіти

На сучасному етапі розвитку суспільства відбувається перехід до нової парадигми управління – інформаційно-орієнтованого управління закладом освіти. Однією з умов такого переходу є наявність достатнього рівня інформаційної культури всіх учасників навчально-виховного процесу в закладі освіти, зокрема, його керівника, як складової загальної культури особистості.

Кожний член суспільства формує інформаційний простір для своєї фахової та соціальної діяльності відповідно до особистого рівня інформаційної культури. За таких умов розвитку суспільства функціонування системи управління закладом освіти спрямовується на саморозвиток особистості з урахуванням внутрішніх тенденцій розвитку загальноосвітнього навчального закладу.

Інформаційна культура особистості – поняття, що досить давно існувало в суспільстві. Водночас на сучасному етапі розвитку суспільства воно набуває нового змісту відповідно до рівня розвитку людської спільноти.

Культура (від лат. cultura – виховання, освіта, розвиток)– сукупність практичних, матеріальних і духовних надбань суспільства, які відображають історично досягнутий рівень розвитку суспільства й людини і втілюються в результатах продуктивної діяльності. У вузькому розумінні культура – це сфера духовного життя суспільства, що охоплює насамперед систему виховання, освіти, духовної творчості, а також установи й організації, що забезпечують їхнє функціонування (школи, вузи, творчі спілки тощо).

Інформаційна культура – це рівень розвитку інформаційного спілкування в суспільстві, що визначає ступінь досягнення кількісного та якісного обігу інформації в суспільстві й володіння технологіями переробки й репрезентації інформації, а також характеристика інформаційного середовища, що відображає використання інформаційно-комунікаційних технологій, забезпечує умови прогнозування їх розвитку.

Інформаційна культура виступає як предмет, засіб, результат соціальної активності людини, впливає на характер та ефективність її практичної діяльності.

Функції інформаційної культури:

- регулятивна – інформаційна культура суттєво впливає на хід інформаційної діяльності;
- пізнавальна – інформаційна культура безпосередньо пов'язана з навчальною, дослідницькою діяльністю людини;
- комунікативна – є невід'ємним компонентом взаємозв'язку людини;
- виховна – сприяє освоєнню людиною надбань культури в цілому, оволодінню інтелектуальним багатством суспільства.

Алгоритм технології формування інформаційної культури керівника закладу освіти, що складається з окремих етапів, наведено на рис. 2.3. Кожен з етапів алгоритму є умовним позначенням змістової оцінки рівня володіння інформаційною культурою керівника, фахова і соціальна діяльність якого здійснюється в межах довгострокового процесу формування

інформаційного навчального середовища загальноосвітнього навчального закладу.

Володіння інформаційною культурою на рівні, який забезпечує сучасний етап розвитку суспільства, надає керівникові закладу освіти навичок та вміння працювати з відібраною інформацією, структурувати її, систематизувати, узагальнювати, визначати її вид. Такий керівник, на наш погляд, буде спроможний використовувати сучасні апаратні й програмні засоби інформаційно-комунікаційних технологій під час спілкування аналогічно тому, як культурні в звичайному розумінні цього слова люди розмовляють один з одним.

Наявність у керівника закладу освіти **достатнього рівня інформаційної культури** означає:

- спроможність керівника закладу освіти довести доцільність використання будь-якої моделі інформаційно-комунікаційних технологій перетворення інформації;
- створення умов для задоволення власних інформаційних потреб та використання їх під час розв'язання завдань;
- досягнення мети своєї управлінської діяльності;
- пошук інформації у множині існуючих джерел, незалежно від того, в якому місці вони знаходяться;
- розуміння неминучості інформаційного шляху розвитку суспільства;
- уміння прогнозувати очікувані результати впровадження управлінських рішень та інформаційно-комунікаційних технологій управління;
- знання психолого-педагогічних основ формування позитивного ставлення до вдосконалення умов праці педагогічних працівників;
- уміння проводити інформаційний аналіз результатів навчально-виховного процесу з метою впровадження інформаційно-комунікаційних технологій навчання та управління в практику роботи освітнього закладу.

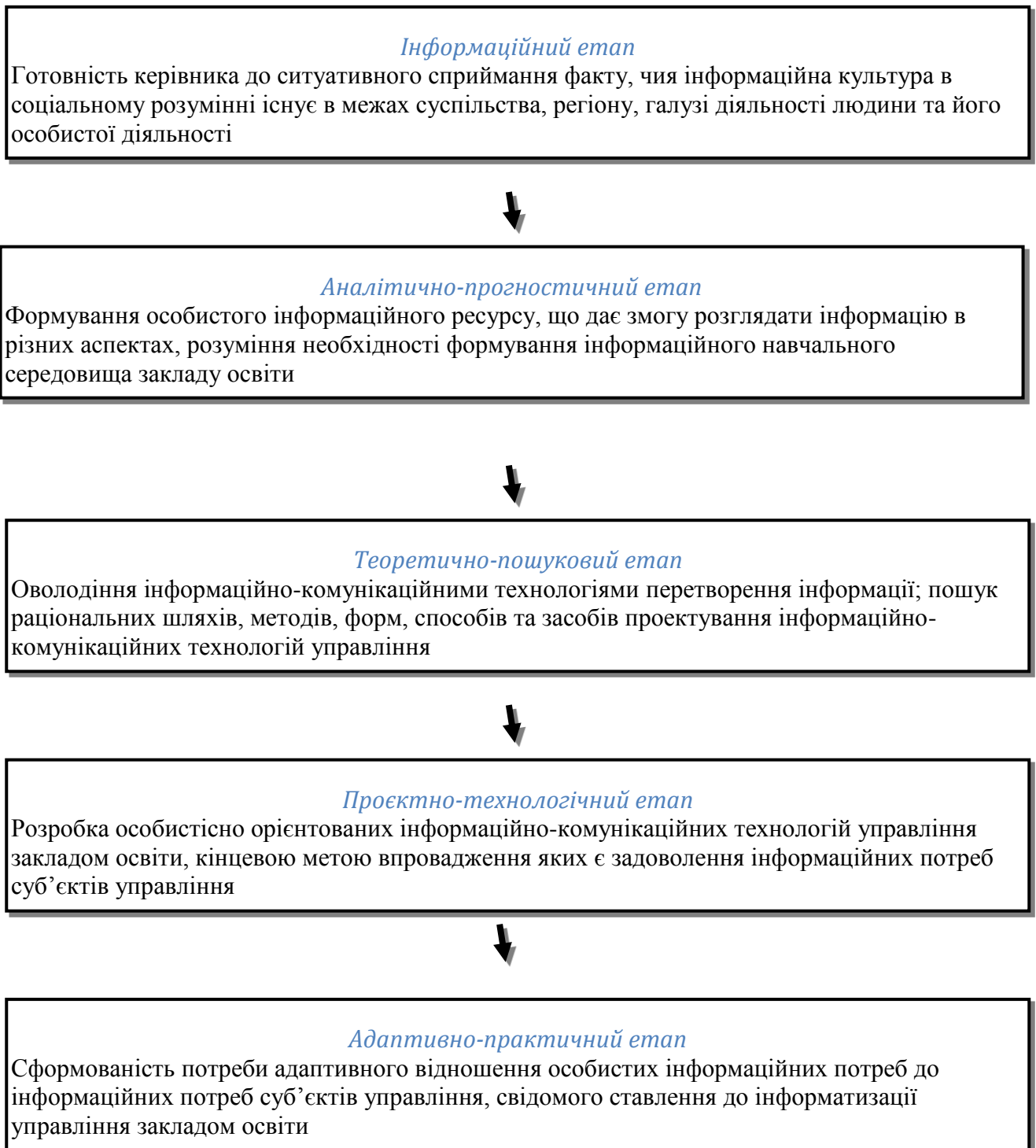


Рис. 2.3. Алгоритм технології формування інформаційної культури керівника закладу освіти.

Оволодіння інформаційною культурою спілкування – це шлях універсалізації якостей людини, який сприяє реальному розумінню самого себе, свого місця та ролі. Тому невід’ємною частиною інформаційної

культури керівника закладу освіти є знання ним моделей інформаційно-комунікаційних технологій управління, вміння їх використовувати як для автоматизації рутинних операцій, так і в ситуаціях, які потребують нетрадиційного творчого підходу.

Розв'язанню проблеми формування інформаційної культури особистості в сучасному закладі освіти сприяє реалізація *комплексного підходу* до формування інформаційної культури всіх учасників навчально-виховного процесу, основними напрямками якого є:

- вивчення елементарних основ і практичних навичок упровадження інформаційно-комунікаційних технологій навчання та управління в різні ланки навчально-виховного процесу сучасного закладу освіти;

- інтенсифікація навчального процесу на базі створення та активного використання інформаційного навчального середовища, орієнтованого на навчання, управління та інформаційне обслуговування всіх учасників навчально-виховного процесу;

- формування фундаментальних знань в галузі інформатики як наукової дисципліни, яка базується на теорії інформації та моделюванні інформаційно-комунікаційних процесів з урахуванням прикладних аспектів використання учасниками навчально-виховного процесу знань і навичок у цій галузі.

Сучасний етап розвитку суспільства зумовлює формування інформаційної культури керівника закладу освіти, який дає змогу реалізувати аналітично-прогностичну функцію управління на основі використання інформаційно-комунікаційних технологій управління з метою підвищення ефективності, доступності та якості навчання в закладі освіти.

Таким чином, **інформаційна культура керівника** сучасного закладу освіти – це культура розуміння (сприймання інформації від навчального середовища закладу освіти і зовнішнього середовища, що оточує), культура спілкування в педагогічному колективі, культура формування особистих інформаційних потреб і розуміння інформаційних потреб учасників

навчально-виховного процесу, здатність до формування особистої бази знань (уміння ставити професійну та соціальну мету діяльності в суспільстві) тощо.

Висновки: Термін «комунікація» з'явився в науковій літературі на початку ХХ ст. Один із засновників американської соціології Чарльз Кулі розглядав комунікацію як механізм, за допомогою якого стає можливим існування і розвиток міжлюдських відносин. До нього входять жести, міміка, спілкування, тон голосу, слова, письменність, друг, телеграф, телефон та ін.

У межах сучасного суспільства роль комунікації визначається тенденціями, серед яких: формування стійких суспільних груп – клуби за інтересами, професійні спільноти, соціальні групи, політичні партії, некомерційні організації і т.д.; взаємодія громадських груп, яка визначається структурою інтересів, групових норм, конфліктами, що проявляється в різних формах і на різних рівнях суспільства; суспільна комунікація є високотехнологічною і масовою, чим визначається існування значної кількості форм, типів, форматів комунікації в сучасному суспільстві, що підвищує роль і значення її уніфікації; крайня ступінь насиченості комунікації в сучасному суспільстві – інформація і нові знання все більше стають головною цінністю в суспільстві; високий рівень проникнення цифрової та електронної комунікації в різні сфери суспільного життя; визначальна роль ефективної комунікації у вирішенні суспільних конфліктів; механізми використання комунікації для формування позитивних установок у суспільстві; здійснення комунікації суспільно значущими суб'єктами (політики, органи влади, організації, громадські діячі); підвищення культурного рівня та етики суспільства; зміна мовних моделей поведінки, формування нових форм спілкування між суб'єктами комунікації.

Комунікація – це двосторонній процес обміну смисловою інформацією між двома або більше особами, зокрема організаціями (зкладами освіти), при якому інформація передається цілеспрямовано. Мета цього процесу – досягти взаєморозуміння.

Стратегічні комунікації в управлінні закладом освіти будемо розуміти як управлінський підхід, при якому комунікації стають інструментом досягнення цілей (поточних чи майбутніх) та реалізації завдань для налагодження конструктивного діалогу та партнерства між різними цільовими аудиторіями (закладу освіти та громадою, вчителями та учнями й батьками; тощо).

Для здійснення процесу комунікації необхідні певні умови, а саме: наявність що найменше двох осіб: відправника – особи, яка генерує інформацію, що призначена для передачі; одержувача – особи, для якої призначена інформація, що передається; наявність повідомлення, тобто закодованої за допомогою будь-яких символів інформації, призначеної для передачі; наявність каналу комунікації, тобто засобу, за допомогою якого передається інформація; наявність зворотного зв'язку, тобто процесу передачі повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника. Таке повідомлення містить інформацію про ступінь сприйняття й зрозумілості отриманого повідомлення. Отже, комунікації виявляються головним чином в наявності інформаційних зв'язків.

Комунікації в організації управління структурними підрозділами закладу освіти можна розглядати у двох аспектах: як процес інформаційної взаємодії між співробітниками при виконанні своїх функціональних обов'язків; як функцію управління, яка дозволяє за допомогою правильно організованої передачі інформації забезпечити ефективність співпраці всіх підрозділів та їх взаємодію.

Комунікація виконує кілька важливих функцій для життя людей, а саме: задоволення потреби у спілкуванні; уточнення уявлення про себе; демонстрування поваги до іншого; розбудова стосунків; обмін інформацією; вплив на інших. Крім того, визначимо функції, які реалізують комунікації в закладі освіти: інформаційна; об'єднуюча; спонукальна або мотиваційна; інтегруюча; координаційна; контрольовано-регулююча.

Безліч чинників впливають на визначення функцій комунікації. У реальному комунікативному процесі, навіть в одному окремо взятому комунікативному акті, можуть поєднуватися кілька функцій, одна або дві з яких будуть основними, визначальними.

Організаційні комунікації – це вид інформаційних взаємодій, в які вступають члени організацій для досягнення поставленої мети.

Інформаційне забезпечення процесу управління повинно здійснюватися за добре налагодженою системою. Тільки за цієї умови керівники підрозділів (завідуючі) своєчасно отримуватимуть інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень. Комунікаційні мережі утворюється керівником і складається з вертикальних і горизонтальних зв'язків. Комунікаційна мережа – це певним чином збудовані комунікаційні відносини, що включають в себе потоки послань між двома і більше індивідами. Тобто, це поєднання певним чином учасників комунікаційного процесу за допомогою інформаційних потоків.

З'ясовано, що в теорії управління розрізняють 5 базових типів комунікаційних мереж: ланцюгова мережа; Y- мережа; розкладена мережа; кільцева мережа; мережа повного взаємозв'язку (багатоканальна, рівноправна).

Ефективність комунікацій дуже часто залежить від правильного вибору, що відповідає ситуації, комунікаційного стилю. Сутність правильного вибору полягає в умінні проаналізувати ситуацію і в здатності змінювати стиль спілкування так, щоб він був доречним. Комунікаційний стиль – це спосіб за допомогою якого індивід будує комунікаційні взаємодії з іншими.

Аналіз літератури з проблематики дає можливість зазначити, що як правило, більшість стилів концентруються навколо чотирьох основних: обвинувачення, директивний, переконання і вирішення проблеми.

Оволодіння інформаційною культурою спілкування – це шлях універсалізації якостей людини, який сприяє реальному розумінню самого

себе, свого місця та ролі. Тому невід'ємною частиною інформаційної культури керівника закладу освіти є знання ним моделей інформаційно-комунікаційних технологій управління, вміння їх використовувати як для автоматизації рутинних операцій, так і в ситуаціях, які потребують нетрадиційного творчого підходу.

Використана та рекомендована література:

1. Дафт Р. Л. Уроки лідерства. Москва. 2006. С. 243.
2. Кричевський Р. Л. Якщо Ви – керівник ... Елементи психології менеджменту в повсякденній роботі. Москва. 1993.
3. Психологія і етика ділового URL: sekretarskoe спілкування https://studme.com.ua/120903167230/etika_i_estetika/harakteristika_zhestov_poz.htm#890
4. Бурмака Т. М. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалаврів та всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / Т. М. Бурмака, К. О. Великих ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.
5. Кули Чарльз. Общественная организация. Изучение углубленного разума. Тексты по истории социологии XIX–XX веков : хрестоматия / сост. В.И. Добренков, Л.П. Беленкова. Москва : Наука, 1994. С. 350–357.
6. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ. : Центр учб. л-ри, 2012.
7. Web Summit 2018: 10 главных трендов в коммуникации и технологиях. URL: <http://retailplatforma.com/texts/web-summit-2018-10-glavnyh-trendov-v-kommunikatsii-i-tehnologiyah>

Питання для самоперевірки:

1. Розкрийте особливості феномену комунікації в інформаційному суспільстві.
2. Інтерпретація понять «спілкування» та «комунікація».
3. Що являє собою комунікація як процес?
4. Поясніть яка роль комунікацій в управлінні Вашою організацією?

5. Розкрийте сутність поняття «стратегія комунікації»
6. Які функції виконує комунікація в закладі освіти?
7. Розкрийте зміст поняття «комунікаційна мережа».
8. Які виокремлюють типи комунікаційних мереж? Охарактеризуйте кожен з них
9. Визначте особливості вербального та невербального спілкування.
10. Розкрийте сутність поняття «інформаційна культура керівника закладу освіти».
11. Запропонуйте напрями формування інформаційної культури як керівника, так й співробітників.

Практичні завдання та управлінські ситуації для самостійної роботи:

1. Визначте особливості застосування комунікативних технологій в освітньому просторі.
2. Сформулюйте основні правила для керівника, яких важливо дотримуватися для того, щоб діалог з співробітником, колективом був продуктивним.
3. Проаналізуйте систему внутрішньої комунікації закладу освіти в якому Ви працюєте. Поміркуйте, що на Вашу думку, варто покращити, змінити.

Проаналізуйте ситуації та обґрунтуйте свою відповідь:

- А. Зробіть зауваження співробітнику, який запізнився на роботу.
- Б. Поясніть співробітнику, що він не справляється зі своїми обов'язками.
- В. Попросіть співробітника вийти на роботу в неділю і допомогти Вам підготуватися до важливого заходу.

Проблемні питання:

1. Які правила вербальної комунікації передає вислів: «Мова має бути пошита за мірками слухача, так само як костюм – за мірками замовника»

Оформіть доповідь на одну із тем:

1. Роль і значення комунікативних технологій у науково-викладацькій діяльності.
2. Особливості наукової комунікації: усна, письмова, електронні платформи.

ТЕМА № 3

КОМУНІКАТИВНИЙ ПРОЦЕС

І КАНАЛИ ПЕРЕДАЧІ ІНФОРМАЦІЇ

Зміст:

- 3.1. Основні елементи та етапи комунікативного процесу
- 3.2. Комунікативні бар'єри та управління комунікативними процесами в закладі освіти
- 3.3. Типи комунікаторів у масовій комунікації та ознаки професійного комунікатора
- 3.4. Фактори підвищення ефективності комунікацій

3.1. Основні елементи комунікативного процесу

Щоб краще розуміти процес обміну інформацією й умови його ефективності, варто мати уявлення про елементи і етапи комунікативного процесу.

У процесі обміну інформацією можна виділити *чотири базові елемента:*

- **відправник** – особа, що генерує ідеї або збирає і передає інформацію;
- **повідомлення** – власне інформація, закодована за допомогою символів;
- **канал** – засіб передачі інформації;
- **одержувач** – особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її.

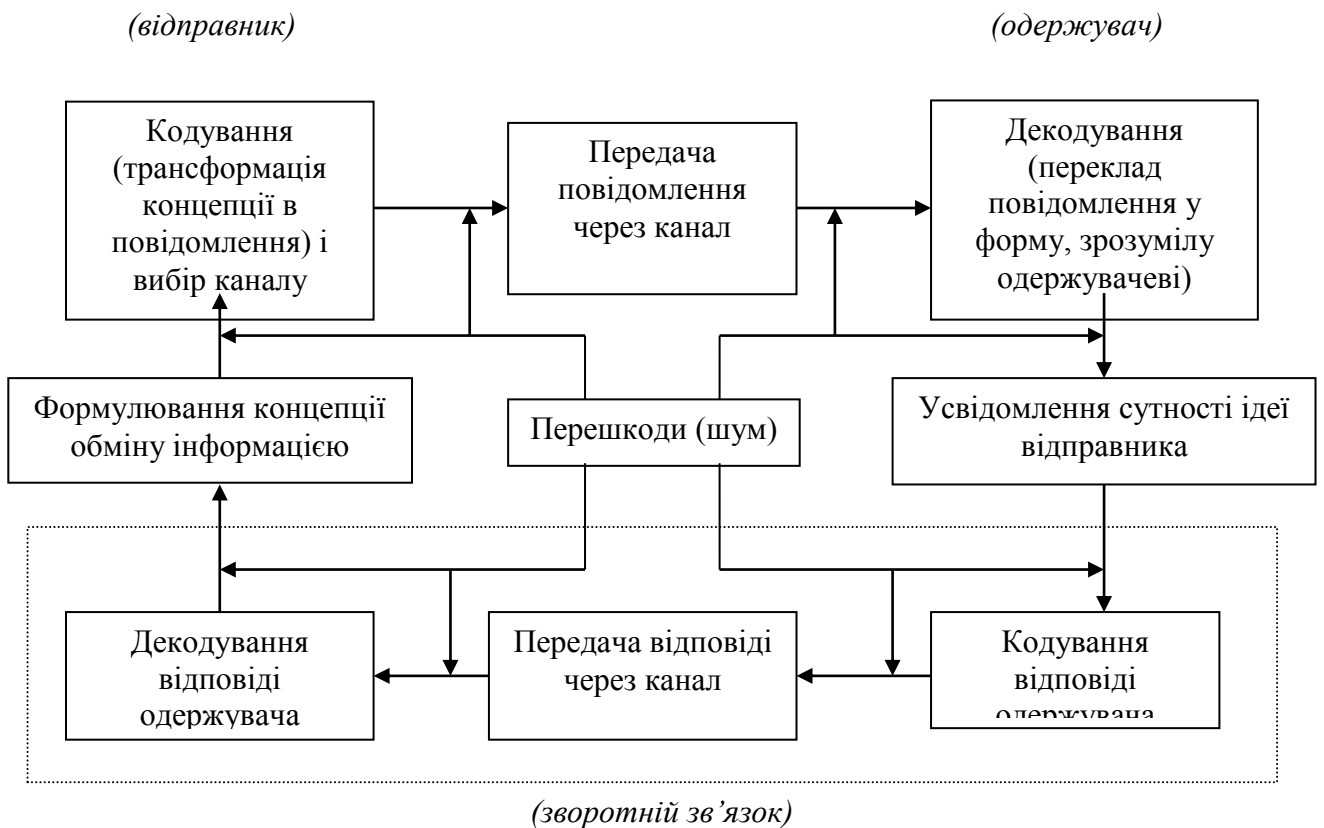


Рис. 3.1. Модель процесу комунікації

При обміні інформацією *відправник* і *одержувач* проходять кілька взаємозалежних етапів.

Основне завдання відправника – скласти повідомлення і використовувати канал для його передачі таким чином, щоб обидві сторони зрозуміли і поділили вихідну ідею. Це складно, так як на кожному етапі зміст повідомлення може бути пошкодженом або повністю втрачено [2].

У процесі руху інформації відбувається її просування. Фахівці виокремлюють здебільшого 5 етапів комунікативного процесу, але кожен вносить свої корективи щодо їх назви. Проаналізувавши думки певного кола вчених визначимо наступні етапи:

- 1) формування концепції обміну інформацією (зародження ідеї; виробництво інформації);
- 2) кодування та вибір каналу;

- 3) передача повідомлення через канал (поширення);
- 4) прийом (декодування);
- 5) зворотній зв'язок (усвідомлення змісту ідеї відправника; використання інформації).

На кожному етапі передана інформація піддається різним змінам, крім того, значення самих етапів у процесі комунікації нерівно ціно і може змінюватися в залежності від тієї ситуації, в якій відбувається комунікація.

Так, при обміні інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємозалежних етапів. Їх завдання – скласти повідомлення і використувати канал для його передачі таким чином, щоб обидві сторони зрозуміли і поділили вихідну ідею. Це важко, тому що кожен етап є одночасно крапкою, у якій зміст може бути пошкодженим або повністю втрачено. Хоча весь процес комунікацій часто завершується за кілька секунд, що утрудняє виділення його етапів, їх аналіз допоможе виявити проблеми, які можуть виникнути в різних його точках.

1. етап – формулювання концепції обміну інформацією (виробництво інформації або зародження ідеї).

Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Багато спроб обміну інформацією обриваються вже тут, на початку комунікації. На цьому етапі необхідно зрозуміти, яке саме повідомлення ви хочете транслювати, а також оцінити адекватність і доречність ваших ідей з урахуванням конкретної ситуації і мети комунікації.

На етапі формулювання концепції обміну інформацією відправник вирішує, яку саме інформацію він бажає зробити предметом комунікації. При цьому відправник має:

- а) знати мету комунікації (чого він намагається досягти);
- б) усвідомлювати відповідність концепції комунікації конкретній ситуації (доречність обміну інформацією з іншою особою).

2. етап – кодування (вибір каналу). Перш ніж передати ідею, відправник повинен за допомогою символів і смислових знаків закодувати її,

використавши для цього слова, інтонації, жести. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення. Відправник має також вибрати канал, сумісний з типом символів, використаних для кодування. До деяких загальновідомих каналів відносяться передача мови і письмових матеріалів, а також електронні засоби зв'язку, включаючи комп'ютерні мережі, електронну пошту, відеострічки і відеоконференції. Якщо канал непридатний для фізичного втілення символів, передача неможлива. Так, наприклад, картину чи інше візуальне зображення неможливо передати по звичайному телефону. Якщо канал не дуже відповідає ідеї, що зародилася на першому етапі, обмін інформацією буде менш ефективний. Вибір передачі повідомлення не повинен обмежуватися єдиним каналом. Часто бажано використовувати поєднання двох або більше каналів комунікації. Процес при цьому, безумовно, ускладнюється, оскільки відправнику доводиться встановлювати послідовність використання цих засобів комунікації і визначати тимчасові інтервали в послідовності передачі інформації. Проте дослідження показують, що одночасне використання комбінованих засобів обміну візуальною, усною і письмовою інформацією зазвичай ефективніше, ніж, скажімо, обмін тільки письмовою або візуальною інформацією (переконайтеся в справедливості цього твердження досить легко - відключіть звук в працюючого телевізора і ви миттєво відчуєте дискомфорт від браку необхідної інформації).

3. етап – передача повідомлення (поширення). На третьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї або сукупності ідей) одержувачу. Мова йде про фізичну передачу повідомлення, технічної складової процесу взаємодії, яку багато людей помилково і приймають за сам процес комунікацій. У той же час, як ми бачили, передача є лише одним з етапів, через які необхідно пройти, щоб донести ідею до іншої особи.

4. етап – прийом (декодування). Після передачі повідомлення відправником одержувач декодує його. *Декодування* – це переведення символів відправника в думці одержувача. Якщо символи точно таке ж

сміслове значення для одержувача, як і для відправника, то адресат буде знати, що саме мав на увазі відправник, коли формувалася його ідея. Якщо реакції на ідею не потрібно, процес обміну інформацією на цьому має завершитися. Проте з ряду причин одержувач може додати трохи інший, ніж в голові відправника, сенс повідомленню. З погляду ініціатора комунікації, обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, провівши дії, яких чекав від нього відправник.

5. етап – зворотній зв'язок (використання інформації). Обмін інформацією можна вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї через зворотній зв'язок. *Наприклад*, справив дії, яких чекав від нього відправник.

Безумовно, наявність зворотного зв'язку збільшує тривалість комунікації, ускладнює процес, але підвищує його ефективність, забезпечує впевненість у правильності інтерпретації концепції комунікації.

Незважаючи на зовнішню простоту комунікаційного процесу, він рідко протікає без перешкод. Існує безліч потенційних перешкод, які заважають ефективним комунікаціям. *Чинники, які порушують чистоту передачі повідомлень, прийнято називати «шумом» в процесі комунікації.*

«Шум» – це будь-який чинник, здатний порушити чіткість передачі послання в будь-який момент процесу комунікації.

Джерела шуму варіюються від складності або неточності мови послання до відмінностей у сприйнятті людей одержують його через яких може змінюватися зміст у процесах кодування і декодування. Наприклад, говорять про шумі, коли повідомлення погано закодовані (написані неясно) або погано декодовані (не зрозумілі), або коли канали комунікації не ефективні (увага одержувача відвернута від повідомлення). Перешкодою може служити також відмінність в організаційному статусі між керівником і підлеглим, що також ускладнює точну передачу інформації.

Таким чином, шум своєю суттю є бар'єром в процесі комунікації.

Певний шум у процесі комунікації є завжди, тому на кожному етапі процесу обміну інформацією відбувається деяке спотворення сенсу. Якщо рівень шуму досить високий, то може відбуватися помітна втрата сенсу послання або навіть повне блокування інформаційного обміну.



Відправник повинен:

Розробити ясну концепцію того, що необхідно передати.

Підібрати для цього відповідні слова і правильний спосіб їх передачі.

Побачити комунікаційні бар'єри і звести їх до мінімуму.

Одержувач повинен:

Сприйняти інформацію, уважно слухаючи і спостерігаючи за співрозмовником.

Перевести слова і дії, тобто зрозуміти їх значення.

Правильно відтворити отриману інформацію.

Таким чином, *комунікативний процес* – це обмін інформацією між двома людьми або між групами співрозмовників за допомогою різних вербальних і невербальних засобів за різними комунікативним каналам. Це послідовність дій при спілкуванні людей.

Основна мета комунікативного процесу – забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Однак сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності спілкування людей, що брали участь в обміні. Щоб краще розуміти процес обміну інформацією й умови його ефективності, варто мати уявлення про стадії процесу, в якому беруть участь двоє чи більше людей.

Комунікативний процес має певні елементи і відбувається поетапно. На кожному з етапів може виникати «шум» (перешкоди в комунікаціях), який здатний істотно знижувати їх ефективність.

Як було зазначено вище, головна мета комунікації – обмін різного роду інформацією. Кожна установа пронизана мережею інформаційних каналів, які призначені для її збору, аналізу та систематизації. При цьому керівник у багатьох випадках може вибирати і використовувати найбільш зручні для нього канали спілкування з іншими керівниками і підлеглими. *Наприклад*, обговорювати проблему можна в особистій бесіді або по телефону; допускається передати працівникам інформацію, написавши записку або лист, або повісити повідомлення на дошку оголошень. Конкретний канал в чому визначається природою повідомлення (рис. 3.2).

Комунікативні канали класифікують за їх пропускну здатність.

Фізична присутність	Інтерактивні канали	Особисті статистичні канали	Безособистісні статистичні канали
(контакт обличчя до обличчя)	(телефон, електронна пошта тощо)	(листи, записки)	(звіти, бюлетені)
доцільно використовувати для багатозначних, складних повідомлень			підходять для рутинних, простих повідомлень

Рис. 3.2. Комунікативні канали і їх пропускну здатність

Пропускна здатність каналу – це обсяг інформації, який може бути переданий через нього за один комунікативний епізод.

В цілому комунікація стає більш ефективною при використанні всього безлічі каналів як письмових, так і усних.

На місткість комунікативних каналів впливають три фактори:

- здатність обробляти декілька сигналів одночасно;
- можливість забезпечення швидкої, двосторонньої зворотного зв'язку;

–здатність забезпечувати особистий підхід до комунікацій.

З погляду цих можливостей найкращим засобом є *особисте спілкування*. Тільки воно гарантує прямий вплив, передачу множинних інформаційних сигналів, негайну зворотний зв'язок і особистий підхід.

Спілкування по телефону або за допомогою інших електронних засобів прискорює процес комунікації, проте в ньому відсутній «ефект присутності».

Персональні *письмові повідомлення* – записки, листи, зауваження – теж можуть мати особистісну спрямованість, але вони доносять тільки написані на папері слова і не можуть забезпечити швидку зворотний зв'язок.

Безособові комунікативні канали – бюлетені, стандартні комп'ютерні звіти – є самими «дрібними», їх пропускна здатність обмежена в найбільшою мірою.

Кожен із нас має або може мати власні канали комунікації – сторінку в соцмережах, телеграм-канал, блог і т. д. В організацій також є власні канали комунікації – сайт, сторінка організації або закладу в соцмережах, вайбер-групи батьків / директорів / учителів, дошка оголошень у холі й т. ін.

По суті, ефективність способу комунікації залежить від того, наскільки він підходить для тієї інформації, яку потрібно передати. Зокрема, дослідження показали, що в тих випадках, коли інформація носить неоднозначний характер (тобто потребує роз'яснень), усні засоби зв'язку більш ефективні, ніж письмові. Однак письмова форма передачі повідомлень більш дієва, коли інформація очевидна, проста і пряmlinійна. Наприклад, доведення до працівників робочих завдань, інформування їх про прийняті рішення або закріплення в письмовій формі досягнутих раніше домовленостей.

У будь-якому випадку важливий не тільки питання, яку форму комунікації вибрати, але і як її правильно використовувати. У табл. 3.1 наведені деякі корисні поради по використанню традиційних засобів комунікацій [1].

Рекомендації по використанню засобів комунікації

Засіб комунікації	Найкраще застосування	Правила використання
Електронна пошта	Відправка ключової інформації, підтвердження реєстрації	<ul style="list-style-type: none"> - Дотримуйтеся стислості викладу - Слова зберігаються назавжди, тому уникайте саркастичних або образливих зауважень
Факс	Відправка готового документа, що вимагає підпису, проекту для схвалення або повідомлення людині, яка не має доступу до електронної пошти	<ul style="list-style-type: none"> - Попередньо зателефонуйте і попередьте про відправку факсу - Зателефонуйте після відправлення факсу, щоб упевнитися в його отриманні - Уникайте посилати особисту або конфіденційну інформацію, яку можуть побачити інші
Пошта	Відправка об'ємного і складного матеріалу або подячних листів	<ul style="list-style-type: none"> - Переконайтеся у відсутності помилок - На початку документа виділіть ключові моменти - Уникайте довгих абзаців, виділяйте їх графічно - Будьте зосереджені, уникайте великої кількості завдань
Телефон	Передача інформації, несучої емоційне навантаження (якщо особиста зустріч неможлива)	<ul style="list-style-type: none"> - Заздалегідь домовляйтеся про час важливих дзвінків - Вислуховуйте співрозмовника, не перебиваючи - Проводьте бесіду коротко, чітко виділяючи важливі моменти - Переконайтеся, що обговорення особистих питань не може бути підслухати
Особиста бесіда	Передача більш делікатною і делікатній інформації	<ul style="list-style-type: none"> - Заплануйте зустріч і прийдіть підготовленим до обговорення питань

Канал комунікації обирається відповідно до цільової аудиторії. Різноманітність каналів комунікації визначає різноманітність форматів або інструментів, у які можна «запакувати» своє повідомлення. Пост або відео в соцмережах, виступ на прес-конференції або у студії, інфографіка на сайті, участь у конференції, новина або інтерв'ю, оголошення на вході або незвичайна інсталяція в холі. Варіантів дуже багато.

Для різних каналів про одну й ту ж подію або проект ми готуємо різні формати. Наприклад, найпоширеніша помилка – передрук прес-релізу або новини із сайту на сторінку організації в соцмережі. Для соцмережі новину потрібно адаптувати – можливо, розбити на кілька коротких дописів. Можливо, обмежитись емоційним відео. Або й фото й коротким підписом до нього. Чи буквально кількома рядками з вашою оцінкою й відповідним посиланням на сайт. Варіантів багато. Головне – обрати найкращий формат для кожного каналу комунікацій і врахувати, на яку цільову аудиторію він розрахований.

Важливо розуміти, що процес комунікації охоплює більше елементів, ніж ми звикли думати. Це не тільки текст або відео. А й те, як ви одягнені, як оформлений простір, у якому відбувається комунікація, чи усміхаються працівники або охоронець на вході, що саме і як вони кажуть, коли вітають відвідувачів. Тобто все, з чого людина може скласти враження про вашу організацію.

Використана та рекомендована література:

1. Грінберг Дж., Бейрон Р. Організаційна поведінка: від теорії до практики. Москва. 2004. С. 441.
2. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації: навч-метод. посіб. Харків : Щедра садиба, 2017. 126 с.

3.2. Комуникативні бар'єри та управління комуникативними процесами в закладі освіти

Перешкоди, що виникають у сфері комунікацій, поділяють на перешкоди в комунікаціях між особами та в організаційних комунікаціях.

До бар'єрів на шляху міжособових комунікацій можна віднести:

- перешкоди, що зумовлені сприйняттям;
- семантичні бар'єри;
- невербальні перешкоди;
- поганий зворотній зв'язок;
- невміння слухати тощо.

Перешкодами в організаційних комунікаціях є:

- викривлення повідомлень;
- інформаційні перевантаження;
- незадовільна структура організації.

Отже, при обміні інформацією можуть виникати специфічні комуникаційні бар'єри. Вони існують як на рівні організаційних, так і на рівні міжособистісних комунікацій.

Організаційні бар'єри пов'язані з факторами, які притаманні організації в цілому.

1. *Спотворення повідомлень.* Можливість спотворень пов'язана з тим, що при русі інформації всередині організації сенс повідомлень, в силу деяких причин, може змінюватися. Наприклад, може відбуватися:

- свідоме спотворення, коли хтось, незгідний з повідомленням, модифікує повідомлення те щоб зміна сенсу відбувалося в його інтересах;
- несвідоме спотворення, що відбувається випадково через складнощі спілкування між співробітниками;
- фільтрація інформації в міру руху повідомлень вгору або вниз, з рівня на рівень організації. Фільтрація необхідна для того, щоб з одного рівня на інший скеровувалися тільки повідомлення, які цього рівня стосуються. Для цього багато повідомлення доводиться підсумовувати або, навпаки,

спрощувати, акцентувати одні й відсівати інші перед відправкою. Такий відбір може стати причиною спотворення змісту або 87% особових 87% важливої інформації в потрібний сектор організації;

- спотворення повідомлень, які направляються на верхні рівні управління. Як ми вже відзначали вище, існує тенденція забезпечувати керівників вищої ланки тільки позитивною інформацією, що може призвести до несвоєчасного реагування керівника на виниклу або виникає проблему. Крім того, причиною погіршення комунікації може бути підвищена увага керівників середньої ланки до повідомлень з верхніх поверхів влади у порівнянні з інформацією від підлеглих.

2. *Інформаційні перевантаження.* Керівник, зайнятий переробкою котра надходить інформації та необхідністю підтримувати інформаційний обмін, як правило, не в змозі ефективно реагувати на всю інформацію. Він змушений відсівати менш важливу інформацію і залишати тільки ту, яка здається йому найбільш важливою. При цьому можуть виникнути проблеми через відмінності в розумінні важливості повідомлень.

3. *Перевантаження співробітників.* В даний час стрімко зростає обсяг інформації. За деякими даними обсяг інформаційного потоку в організаціях збільшується приблизно на 2% щомісяця. Часто це призводить до того, що працівники починають фільтрувати інформацію на свій розсуд. Отримані результати не завжди відповідають цілям організації.

Фахівець у галузі внутрішніх комунікацій Б. Кверк зазначає, що «організації починають розуміти, що надлишок інформації поглинає цінний час, створюючи заплутані послання і ускладнюючи роботу співробітників. Проте співробітники в організації не «заковтують» всю інформацію, яку вони отримують. Оскільки їх здатності обмежені, вони розробляють відповідні стратегії боротьби з інформаційним перевантаженням: не читаючи видаляють листи з електронної поштової скриньки і чекають, коли їх надішлють ще кілька разів, таким чином перевіряючи на терміновість, або

припускають, що дійсно важлива інформація буде вивішена близько кавоварки»[1, с. 41].

2. *Незадовільна структура організації.* В організації з численними рівнями управління зростає ймовірність інформаційних спотворень, оскільки з наступний рівень управління може коригувати й відфільтрувати повідомлення. Проблеми можуть викликати також незадовільний склад робочих груп і, кадрів взагалі, а також спосіб організації робіт і розподілу завдань. При обміні інформацією заважають також конфлікти між різними людьми, групами або підрозділами.

До основних *міжособистісних комунікативних бар'єрів* можна віднести:

3. *Недостатнє розуміння керівниками важливості комунікацій.* Це стосується насамперед керівників вищих рівнів, які інколи вважають, що «інформувати працівників про стан справ в організації зайве, тому що їхня справа» - тільки беззаперечне виконання робочих функцій».

Цікаво! Тим часом за даними спеціальних досліджень, керівники, ранжуючи 10 найважливіших моральних чинників успішної роботи, відносять обізнаність про стан справ в організації на останнє місце, тоді як підлеглі приписують цьому фактору другий – третій за значимістю ранг.

Дослідження, проведене *Forum Corporation*, показало, що 82% з 50 керуючих Fortune вважають, ніби їх корпоративна стратегія зрозуміла «всім, кому необхідно її знати». Це припускає, що існує обмежена кількість людей, яким це потрібно, і більшість співробітників – не з їх числа. Дослідження Луїса Харріса (Louis Harris) показує, що «менше 1/3 співробітників заявляють, що керівництво забезпечує їх ясними цілями і напрямком»; при цьому відзначається величезний розрив між розумінням і дійсністю. Свідectва професора Роберта Келлі (Robert Kelly) з університету Карнегі-Меллон підтверджують, що близько 70% з 400 керуючих корпорацій вважають, що керівники не можуть адекватно донести свої цілі до співробітників [1, с. 37].

2. *Несприятливий психологічний клімат у колективі.* Неприязні, недоброзичливі відносини між працівниками часто призводять до зайвої підозрливості, невірною сприйняття інформації, а часом і навмисного її спотворення.

3. *Особливості сприйняття інформації.* Сприйняття може бути визначено в найзагальнішому вигляді як процес отримання та обробки інформації. Цей процес полягає в тому, що інформація, отримана із зовнішнього середовища, проходить обробку, наводиться в певний порядок і систематизується. Сприйняття кожною людиною дійсності завжди носить суб'єктивний характер. Люди інтерпретують одну й ту ж інформацію по-різному, залежно від накопиченого досвіду. Розбіжність між основами суджень може стати причиною виборчого сприйняття інформації в залежності від кола інтересів, потреб, емоційного стану та зовнішнього оточення людей. Людина, використовуючи зорові, звукові, дотикові канали отримання інформації, сприймає не всю що надходить до нього інформацію, а тільки ту, яка має для нього спеціальне значення. З цього випливає, що в багатьох випадках люди засвоюють лише частина повідомлення, отриманого ними. В силу вибіркості, ідеї, закодовані відправником, можуть виявитися перекрученими не повністю понятими. Інформація, що вступає в протиріччя з нашим досвідом або раніше засвоєними поняттями, найчастіше або повністю відторгається, або спотворюється відповідно до цими досвідом чи поняттями.

З погляду складнощів сприйняття можна відзначити наступні причини поганої комунікації:

- *стереотипи* – спрощені думки щодо окремих людей або ситуації. Результатом впливу стереотипів є відсутність об'єктивного аналізу конкретної ситуації, розуміння людей і реальних проблем;

- *упереджені уявлення* – схильність відкидати все, що суперечить власним поглядам, що ново, незвично і незвично. При цьому людина рідко

визнає, що тлумачення ситуації іншою людиною, настільки ж правомірно, як і його власне;

- *відсутність уваги й інтересу співрозмовника*. Інтерес виникає тоді, коли людина усвідомлює значення інформації для себе. Наприклад, за допомогою цієї інформації він може отримати бажане або попередити небажаний розвиток подій;

- *зневага фактами*, тобто звичка робити висновки і висновку за відсутності достатньої кількості фактів;

- *семантичні бар'єри*. Семантика вивчає спосіб використання слів і їх значення. Однак слід пам'ятати, що слова можуть мати різні значення для різних людей. Тому те, що хтось має намір повідомити, необов'язково буде інтерпретоване і зрозуміле так само одержувачем інформації. Семантичні варіації часто стають причиною невірного розуміння, бо в багатьох випадках зовсім не очевидно точне значення, приписуване символу відправником. Значення символу виявляється через досвід і варіюється в залежності від контексту, ситуації, в якій він використаний. Оскільки у кожної людини свій досвід, і обмін інформацією щораз відбувається в новій ситуації, то ніхто не може бути абсолютно впевнений, що інша людина припише те ж значення символу, яку йому було надано відправником. Семантичні бар'єри можуть створювати особливо сильні комунікативні проблеми для компаній, що діють в багатонаціональному середовищі;

Наприклад, керівник, що каже підлеглому, що звіт він вважає «адекватним», може мати на увазі, що він повен і відповідає меті. Натомість підлеглий може декодувати слово «адекватний» у тому значенні, що він простий і потребує значного покращення. Також можуть бути випадки, коли одержувач не знає значення якогось слова чи мовного звороту відправника. Наприклад, коли підлеглий каже керівникові, що партнери були «сатисфіковані» (тобто залишилися задоволені), то керівник може просто не зрозуміти значення цього виразу й подумати, що зустріч закінчилася провалом. Семантичні бар'єри можуть створювати комунікативні проблеми

для компаній, що діють у багатонаціональному середовищі. Наприклад, фірма General Motors, випустивши на латиноамериканський ринок модель Chevy Nova, не отримала очікуваного рівня збуту. Після дослідження фірма встановила, що слово «нова» іспанською означає «вона не їде»!

- *невербальні перепони*. Хоча вербальні символи (слова) зазвичай є основним засобом для кодування ідей, призначених до передачі, паралельно з ними використовуються і невербальні символи – жести, посмішки, вираз очей, поза і т.д. Передача невербальних символів відбувається одночасно з вербальною і може підсилювати чи змінювати зміст слів. До невербальних перешкодам можна віднести також культурні відмінності в поведінці людей (наприклад, кивання головою у японців означає «ні», а в багатьох інших країнах – згода).

У багатьох випадках те, як кажуть люди, важливіше слів, які вони вимовляють, тому потрібно домагатися, щоб використовувані передачі невербальні символи відповідали повідомлюваної ідеї;

- *поганий зворотній зв'язок*. Деякі повідомлення не вимагають зворотного зв'язку, проте для підвищення ефективності обміну інформацією цей процес повинен бути двусторонньо-спрямованим. Зворотній зв'язок важлива, оскільки дає можливість встановити, чи дійсно повідомлення, прийняте одержувачем, витлумачено тому, який був у неї закладено спочатку. Перепорою на шляху ефективних комунікацій може бути як погано налагоджений зворотній зв'язок, так і повна її відсутність.

Комунікативні бар'єри, що виникають в управлінському спілкуванні:

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

Управління комунікативними процесами в закладі освіти включає:

- визначення перешкод на шляху до ефективної комунікації;
- розробку й реалізацію засобів усунення таких перешкод і підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Численні бар'єри комунікацій знижують ефективність ділового спілкування. Їх подолання вимагає від керівників компаній уваги до організації ділового спілкування, а від учасників комунікаційного процесу певних комунікативних навичок.

Основними методами, що допомагають вирішити комунікативні проблеми налагодити взаємодію керівника із співробітниками є:

- 1) регулювання інформаційних потоків (поділ проблем між керівником і підлеглими);
- 2) удосконалення зворотного зв'язку на основі:
 - формулювання запитань в процесі повідомлення;
 - повторення всього або частини повідомлення;
 - застосування різних варіантів викладення інформації;
- 3) використання емпатії – здатності поставити себе на місце співрозмовника, врахувати його особливості характеру тощо;
- 4) заохочення взаємної довіри;
- 5) спрощення мови повідомлення;

б) розвиток здібностей ефективно слухати.

Більш детально цей аспект буде розглянуто у наступних темах курсу!

Використана та рекомендована література:

1. Кверк Б. Внутрикorporативные коммуникации в иж осстратегии [Текст] / пер. М. Булавиной, С. Жильцова; А. Разумовской. Москва : Вершина, 2006. 416 с.

3.3. Типи комунікаторів у масовій комунікації та ознаки професійного комунікатора

Комунікатор як суб'єкт комунікації є індивідом чи групою індивідів, які реалізують самостійно вироблені програми дій, що сприяють досягненню самостійно вироблених і поставлених цілей. Суб'єкт комунікації здійснює цілеспрямовану діяльність, визначає умови та засоби досягнення цілі. Інші індивіди чи групи, котрі залучені для сприяння реалізації таких цілей, можуть мати власні, відмінні від заданої конкретним суб'єктом комунікації, цілі [3].

Якщо спростити вище приведені визначення, то можна зазначити, що комунікатор – особа (або група осіб), що формують і передають повідомлення та є ініціатор комунікативних зв'язків;

Н. Богомолова пропонує цілісну соціально – психологічну модель комунікатора, в якій виділяються два ряди характерних комунікативних відносин:

- 1) комунікатор – повідомлення,
- 2) комунікатор – аудиторія.

Професійним комунікатором є той комунікатор, який усвідомлює власні процеси передачі або споживання інформації, керує ними, удосконалює свої уміння й навички, професійно (тобто майстерно) організовує процес передачі або переробки інформації.

До професійних комунікаторів належать професійні мовці та професійні співбесідники (аналітики мовлення).

Існує дві стихії спілкування професійних між особових:

- звичайна, людська, особистісна;
- виробнича, фахова, міжособових, але яка за певних умов може збігатися з першою і бути професійним виявом її.

Кожен ряд відносин включає свій набір характеристик комунікатора, які можна розбити на п'ять змістотворних факторів:

1) компетентність – визначає рівень знань і умінь комунікатора, наскільки добре і грамотно він розбирається в обговорюваних питаннях (у комунікатора може бути високий, середній і низький рівні компетентності);

2) щирість – демонстрована, можливо і нещира, віра комунікатора в те, що він говорить, декларована переконаність у своїй позиції;

3) привабливість – фактор, що визначає рівень зацікавленості в повідомленні, наскільки високо відчуття симпатії аудиторії, чи розташовує комунікатор до спілкування, чи викликає довіру;

4) знання і повагу аудиторії – визначає, наскільки добре комунікатор знає особливості аудиторії, рівень її домагань, потреб і захоплень;

5) комунікабельність – вміння вести плідну бесіду, приємно спілкуватися, розташовувати до себе співрозмовника, створювати доброзичливу атмосферу взаємодії.

Важливими чинниками спілкування з конкретним комунікатором є його престижність, надійність, довірливість.

Престижність і надійність комунікатора в очах співрозмовника, рівень довірчості взаємин характеризують ступінь його кредитний. Кредитний комунікатор сприймається співрозмовниками як особа, яка заслуговує довіри експерт, до думки якого можна прислухатися. Для позитивного сприйняття комунікатора важливий фактор привабливості, оскільки існує закономірність, що зовні привабливого людини люди і за іншими параметрами оцінюють набагато вище. Таким людям довіряють, до їхньої думки прислухаються.

При цьому необхідно враховувати, що кредитні можна свідомо сформувати. Знаючи основні закономірності сприйняття людьми один

одного, можна усвідомлено впливати на рівень оцінки іншим людиною свого образу, свідомо формувати його в очах оточуючих спостерігачів. Цьому допомагає штучне цілеспрямоване створення певного іміджу, свідомі і вміль між особових комунікатора в процесі спілкування.

Г. Бороздіна наводить такі механізми соціального сприйняття: між особови переваги, привабливості, відносини, актуального стану і причин поведінки.

Самоподача переваги. Зазвичай ґрунтується па об'єктивних ознаках і знаках переваги, таких як одяг (дорога, ексклюзивна, епатажна, рідкісна та ін.), Манера мови (підкреслено офіційна, інтонаційно-значна, яка переконує, позитивна і ін.) І поведінку (вальяжно, підкреслено незалежне, впевнене і т.д.). Даний механізм впливу має важливе значення в професійному спілкуванні, особливо для юристів та адвокатів, керівників різного рангу, політиків та ін. Існує досить багато категорій професійної діяльності, для представників яких зовнішній вигляд відіграє досить велике значення. Це необхідно для того, щоб їх діяльність була більш ефективною. І якщо при наявності матеріальної складової і дорогого одягу створити певний імідж успішного, впевненого в собі і своєму майбутньому людини не складе особливих труднощів, то показати перевагу за допомогою манери мови і поведінки набагато складніше.

Самоподача привабливості. Чому про одних людей ми говоримо, що вони чарівні і привабливі, а про когось – ні? Що відрізняє перших від других? Душа. Внутрішнє світло. Вогонь в очах. Якщо говорити метафорами, то одні люди світять, але не гріють, а інші притягають як магнітом. З ними легко і просто спілкуватися. Справа в тому, що люди які нам сподобалися змогли продемонструвати нам саме ті риси свого вигляду (іміджу, характеру і т.д.), які нам найбільше імпонують в інших людях з різних причин. *Наприклад*, тому що ми самі не володіємо цими якостями, але дуже хотіли б їх мати, або, навпаки, теж маємо ці якості і вважаємо це незаперечною нашою гідністю і пишаємося їх володінням.

Самоподача відносини. Відіграє значну роль у побудові певних відносин з іншими людьми. У процесі комунікації дуже важливо вміти показати своє позитивне ставлення до співрозмовника або аудиторії. Це можна зробити за допомогою вербальних (мова) і невербальних засобів спілкування. Особливо яскраво це можна дати зрозуміти співрозмовнику за допомогою поз, розташування тіла, погляду. Як правило, легкий нахил до співрозмовника сигналізує йому про вашу зацікавленість. Ще більш виразний погляд. Недарма ж кажуть, що очі – дзеркало душі. Однак при цьому дуже важливо, щоб вербальні та невербальні засоби знаходилися відповідно один з одним, не суперечили б один одному і сприймалися співрозмовником як щирі.

Крім того, специфічною знаковою системою, яку використовують в комунікативному процесі є *«контакт очей»*, або *візуальне спілкування*. Найінформативніший елемент зовнішнього вигляду людини – обличчя. Тому візуальний контакт є надзвичайно важливим у невербальному спілкуванні. Фіксація погляду на іншому означає не тільки зацікавленість, а й зосередженість, але пильний тривалий погляд на людину викликає в неї відчуття збентеженості й може сприйматися як ознака ворожості. Взаємний візуальний контакт легше підтримувати, обговорюючи приємні питання. З того, як люди дивляться один на одного, можна з'ясувати, які між ними стосунки. Ми схильні довше дивитися на тих, ким захоплюємося, уникаємо погляду в ситуації суперництва. Підтримання візуального контакту допомагає партнеру відчувати ставлення до нього співрозмовника. Посмішка означає позитивне ставлення до іншої людини, сльози є універсальною ознакою скорботи, однак форма вияву цих реакцій залежить від національних, соціокультурних особливостей. Найбільш експресивними є губи людини та її брови. Рухи м'язів у нижній частині обличчя.

Набір жестів, котрі застосовує людина у спілкуванні, дуже різноманітний. Загальні з них такі:

1) комунікативні жести – замінюють мовлення у спілкуванні й можуть уживатися самостійно: привітання та прощання; погрози, привертання уваги, запрошення, заборони; стверджувальні, заперечувальні, подячні; брутальні й дратівливі.

2) підкреслюючі жести – супроводжують мовлення людини й посилюють мовний контекст;

3) модальні жести – виразні рухи, що означають оцінку, ставлення до ситуації. До них належать жести невпевненості, страждання, роздумів, зосередженості, розпачу, відрази, здивування, незадоволення тощо.

Самоподача актуального стану і причин поведінки. «Я не винен ...», «Так вже вийшло ..», «Я повинен був ...» – ці та подібні вирази намагаються привернути увагу співрозмовника до тих причин поведінки, які вважаються нами найбільш прийнятними.

Якщо ви хочете краще зрозуміти комунікатора, необхідно враховувати те, як він намагається подати себе. Самоподача передає внутрішній настрій тієї чи іншої людини.

Виділяються наступні типи комунікаторів:

- люди престижу:
- лідер думок.

Люди престижу – ті, хто визначають зміст і канали передачі інформації. Як правило, вони транслюють такі якості, як статусність, офіційність, або, навпаки, незалежність, самостійність.

Лідер думок (ключовий комунікатор) – член суспільства, до думки якого прислухається більшість. Лідер думок, інтерпретуючи певним чином отримане повідомлення, тим самим впливає на аудиторію.

Основними параметрами для комунікативної особистості є:

4. мотиваційний, 2) когнітивний, 3) функціональний параметри.

Мотиваційний параметр визначається комунікаційними потребами і займає центральне місце в структурі комунікативної особистості. Якщо потреби немає, то немає і комунікації або є псевдокомунікація, обумовлена,

швидше за все, психологічною потребою в процесі комунікації як такому, а не в передачі повідомлення (самотність, ігрова соціалізація і т.п.).

На основі комунікативної потреби формується комунікативна установка, яка переслідується комунікативної особистістю протягом певного відрізка комунікативної діяльності (варіюються засоби комунікації та тактика).

Когнітивний параметр охоплює ряд характеристик, що формують в процесі накопичення пізнавального досвіду індивіда його внутрішній світ: знання комунікативних кодів, вміння здійснювати самостереження і самоусвідомлення, здатність адекватної оцінки когнітивного та комунікативного рівня партнера, міфи і забобони, стереотипи і вірування. Ефективність комунікації у великій мірі залежить від сумісності когнітивних характеристик партнерів по спілкуванню.

Функціональний параметр включає три характеристики, що визначають комунікативну компетентність індивіда:

- 1) практичне володіння вербальними і невербальними засобами для здійснення комунікативних функцій;
- 2) уміння варіювати комунікативні засоби в процесі комунікації у зв'язку зі зміною ситуації і умов спілкування;
- 3) побудова дискурсу відповідно до норм коду і правилами етикету.

Когнітивний параметр в цій моделі є сполучною ланкою між пізнавальним досвідом і компетенцією комунікативної особистості, його комунікативної потребою і конкретної комунікативної ситуацією.

Залежно від способу використання свого комунікативного потенціалу індивід може бути віднесений до того чи іншого типу. Ми завжди мимоволі «підлаштовуємось» під співрозмовника в процесі комунікації, тобто здійснюємо міжособистісну функцію. Досвідчений між особовий-маніпулятор повинен постійно свідомо здійснювати цю функцію (напряму уваги на код і процес спілкування, корекція його ходу).

Які ж характеристики основних типів між особових?

Домінантний між особови: прагне заволодіти ініціативою, не любить, коли його перебивають, різкий, глузливий, говорить голосніше інших. Для протидії такому між особових марно користуватися його ж прийомами, краще прийняти стратегію «мовного вимотування» (вступати в мову через паузу, швидко формулювати свою позицію, запитання, прохання, використовувати «накопичувальну» тактику).

Мобільний між особовий: легко входить в мовний контакт, перескакує з однієї теми на іншу, говорить багато, цікаво і з задоволенням, не губиться в незнайомій ситуації спілкування. Слід іноді – у власних інтересах – повертати його до потрібної теми.

Ригідний між особовий: відчуває труднощі на контакто-встановлюючій фазі спілкування, потім чіткий і логічний. Рекомендується, спілкуючись з ним, використовувати стратегію «розігрівання» партнера (вступна частина «про погоду та природі»; фактичне спілкування (якщо дослівно беззмістовна, пуста комунікація)).

Інтровертний між особовий: не прагне володіти ініціативою, віддає її, сором'язливий і скромний, скутий в несподіваній ситуації спілкування. У спілкуванні з ним слід постійно здійснювати між особу функцію у вербальній і невербальній формі, не перебивати.

Ефективну класифікацію типів спілкування в соціальній групі пропонується теорією трансактного аналізу (це аналіз спілкування; одиниця спілкування називається трансакцією) американського психолога Е. Берна. «Стани Я, або его – стани», представлені поведінковими «програмами»: Батько, Дорослий і Дитина. По Берну, люди в процесі спілкування постійно переходять з одного стану в інший з різним ступенем легкості.

1. *Батько* — стан, подібний образу батьків, якому притаманні такі якості: навчання, виховання, повчання, турбота, впевненість у своїй правоті, «роби як я», «це добре», «це погано» та ін. Завдяки цій «схемі поведінки»: 1) людина може ефективно грати роль батька (матері); 2) виходячи із принципу «так прийнято робити», багато наших реакцій стали автоматичними, що

допомагає зберігати час і енергію. Вимагає, оцінює (засуджує і схвалює), навчає, керує, піклується тощо (Характерні фрази: «Піди і зроби...», «Ти зобов'язаний...», «Ти не повинен...», «Не дозволяється»).

2. *Дорослий* – характеризується отриманням, переробкою, аналізом інформації і, на основі цього, прийняттям рішень з метою ефективної взаємодії з навколишнім світом. Працює з інформацією, розмірковує, аналізує, уточнює ситуацію, розмовляє на рівних, апелює до розуму, логіки тощо (Характерні фрази: «Що ми знаємо про цей предмет?», «Останні дані вказують на...», «Тому я пропоную...»).

3. *Дитина* – стан подібний образу дитини, для якої є притаманними: інтуїція, творчість, спонтанність, відкритість, безпосередність, щирість, емоційність, довіра, любов. Але, з іншого боку, це: 1) стан «бунту», неслухняності, вередливості, капризності; 2) стан «приспосовування», здатність до маніпулювання. Виявляє почуття (образи, страху, провини тощо), підкоряється, пустує, виявляє безпорадність, задає питання: «Чому я?», «За що мене покарали?», перепрошує у відповідь на зауваження тощо (користується такими словами: «Давайте...», «Я хочу...», «Як чудово...»).

Комунікативна особистість – найголовніша складова особистості взагалі, адже комунікація займає 80% всього людського існування (аудіювання – 45%, говоріння – 30%, читання – 16%, лист – 9%).

Функціональний параметр включає три характеристики, що визначають комунікативну компетентність індивіда:

- 1) практичне володіння вербальними і невербальними засобами для здійснення комунікативних функцій;
- 2) уміння варіювати комунікативні засоби в процесі комунікації у зв'язку зі зміною ситуації і умов спілкування;
- 3) побудова дискурсу відповідно до норм коду і правилами етикету.

Серед найбільш поширених типів професіоналів-комунікаторів можна назвати наступні:

- фахівець зі зв'язків з громадськістю;

- іміджмейкер;
- прес-секретар;
- спеціаліст з реклами, і т.д.

Основне завдання менеджера зі зв'язків з громадськістю – відповісти на три основні питання: хто? Що? Як? Іншими словами, цілі менеджера зі зв'язків з громадськістю:

- виділити цільову аудиторію (кому ми цікаві?);
- створити ключове повідомлення (відповісти на питання: що привертає цільову аудиторію?);
- вибрати канал комунікації (як передати в ключовому повідомленні потрібні нам характеристики?).

Іміджмейкер шляхом впливу на механізми соціального сприйняття створює той чи інший образ комунікатора, тим самим впливаючи на ціннісні установки одержувачів інформації та в цілому на поведінку аудиторії.

Імідж – це цілеспрямовано сформований образ, який виділяє певні ціннісні характеристики, покликаний надавати емоційно-психологічний вплив на кого-небудь з метою популяризації, реклами тощо

Зазвичай об'єкту приписуються такі соціально-психологічні символічні властивості, які свідчать про його привабливості та престижності.

У комунікації імідж виконує певні функції:

- ідентифікації (впізнавання) – у процесі ідентифікації об'єкт стає впізнаним;
- ідеалізації – спроба видати бажане за дійсне;
- протиставлення – на контрасті виявляються переваги і нівелюються недоліки об'єкта.

Якщо звернутися до он-лайн енциклопедії Вікіпедія, то прессекретар, або фахівець із зв'язків із засобами масової інформації (також речник) — старший радник, який надає консультації з питань зв'язків із засобами масової інформації і за допомогою методів управління новинами допомагає

своєму керівнику зберегти позитивний імідж у суспільстві та уникнути негативного.

Отже, *прес-секретар* – це особа, що виражає офіційну позицію і думку з того чи іншого питання і відповідальне за зв'язок установи або посадової особи із засобами масової інформації за допомогою проведення прес-конференцій, підготовки та поширення прес-релізів.

В системі комунікації розрізняють функції комунікатора (джерела інформації) та аудиторії. Ми до функцій комунікатора відносимо:

- інформування;
- навчання;
- створення психологічного комфорту аудиторії;
- пропаганду;
- виховання;
- функції координації підсистем суспільства для реалізації спільних цілей.

Вітчизняний соціолог Б. Грушин додає до них функції організації поведінки, створення емоційно-психологічного тону і комунікативну (функцію зв'язку між членами суспільства). Фахівець у галузі соціології друку С. Корконосенко – управлінські функції. Зокрема Вілбур Шрамм виділяє такі функції комунікатора: інформування; навчання; створення психологічного комфорту аудиторії; пропаганда.

У науковій літературі піднімається питання і про функції аудиторії.

Отже, для реципієнта функції будуть такими (В. Шрам):

- сприйняття (розуміння);
- навчання;
- отримання задоволення;
- прийняття рішень.

До професійних між особових або між особових-аматорів належать ті, які для спілкування використовують:

а) мову або знакові системи, що створені на основі мови: агітатори, ведучі, вихователі, журналісти, іміджмейкери, піарники (фахівці зі зв'язків із громадськістю), представники влади, прес-секретарі, пропагандисти, проповідники, публіцисти, редактори, рекламисти, учителі;

б) парамовні зображальні засоби — мову жестів, рухи тіла, голос тощо: співаки, танцівники і т. д.;

в) художні образи, а також створені за уявними образами предмети: майстри народних ремесл, скульптори, художники тощо.

Використана та рекомендована література:

1. Он-лайн енциклопедія «Вікіпедія»
URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%B5%D0%BA%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%B0%D1%80>
2. Короткий текст лекцій з курсу «Теорія комунікації»
URL: <https://lektsii.org/8-21973.html>
3. Науменко Т. Социология массовой коммуникации: Учебное пособие. Издательский дом «Питер», 2005. С. 62–72.

3.4. Фактори підвищення ефективності комунікацій

Підвищення ефективності ділових комунікацій є важливим джерелом конкурентної переваги організації. Зменшення будь-яких комунікативних бар'єрів підвищує ефект комунікацій, і, якщо витрати на проведені заходи відносно невеликі, підвищує і фінансову ефективність комунікацій. Про заходи щодо зменшення комунікаційних бар'єрів вже говорилося у попередній темі.

Зокрема, **ефективність** – це поняття, яке відображає взаємообумовленість витрат на здійснення комунікації і одержуваного результату при досягненні цілей комунікації.

Нами вже було з'ясовано, що ефективність процесу комунікації полягає у виконанні її основних завдань:

1. виразити себе, донести до партнера свою ідею;

2. отримати від партнера по спілкуванню підтвердження, що висловлене було почуте і зрозуміле;
3. вислухати партнера;
4. підтвердити, що ви його почули [8, с. 96–97].

Показники ефективності характеризують здатність давати результат у розрахунку на одиницю витрат для його досягнення. Застосовуючи даний підхід, Ф. Шарков [9] дає наступне визначення ефективності комунікації.

Ефективність комунікації – це відношення результату, отриманого від організації комунікативної діяльності, до витрат на його отримання.

Ефективність внутрішньо-організаційної комунікації залежить від безлічі факторів, які можуть бути поділені на дві великі групи – індивідуальні та організаційні [1].

Під ефективністю масової комунікації слід розуміти відповідність отриманого ефекту (результату) цілям, що ставилися професійним міжособових в процесі спілкування.

Індивідуальні фактори підвищення ефективності комунікацій – це фактори, пов'язані зі співробітниками організації, їх здатністю і мотивацією брати участь в комунікаціях і досягати мети комунікації, а також зі зменшенням міжособистісних комунікаційних бар'єрів.

До *індивідуальним факторам* підвищення ефективності комунікацій можна віднести:

- Підвищення комунікативної компетентності співробітників;
- Вибір міжособових найбільш підходящого міжособистісного каналу (рис. 3.2);
- Близькі установки і знання у джерела і адресата, наприклад, Давид Берло [2] стверджує, успіх комунікації визначається збігом установок і знань у джерела і адресата. Практика управління підтверджує цей висновок.

Використання ряду факторів підвищення ефективності комунікацій

<i>Деякі фактори, що впливають на ефективність комунікацій</i>	<i>Можливі способи підвищення ефективності ділових комунікацій</i>
<p>1. Підвищення комунікативної компетентності учасників комунікації</p>	<p>Вивчення теорії; тренінги, ділові ігри, що проводяться на основі теоретичних знань, а також практичний досвід ділових комунікацій і аналіз конструктивності комунікацій</p>
<p>2. Правильний вибір міжособистісного комунікаційного каналу:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Канал безпосереднього спілкування лицем до лиця; 	<p>Найкраще підходить для передачі неоднозначних повідомлень, які потребують роз'яснень, а також нестандартних, інформаційно-ємних повідомлень.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Інтерактивний комунікаційний канал; 	<p>Телефон, електронні види зв'язку прискорюють комунікацію, це найбільш швидкі канали. Підходять для інформаційно-ємних повідомлень, але дещо менш об'ємних і багатозначних, ніж у попередньому каналі.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Особисті письмові комунікаційні канали; - Безособові письмові комунікаційні канали 	<p>Записки, листи і т.п. – Підходять для відносно об'ємних, але не переобтяжених інформаційних повідомлень.</p> <p>Звіти, бюлетені тощо – Підходять для рутинних, чітких, простих повідомлень</p>
<p>3. Удосконалення організації комунікаційного процесу</p>	<p>Налагодження, постійне підтримування і контроль зворотного зв'язку. Зменшення можливих комунікаційних бар'єрів. Регулювання інформаційних потоків</p>

<p>4. Врахування особливостей одержувача інформації:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Наявність очікувань, потреб, особливостей сприйняття; - Установки і знання у джерела і адресата; - Розуміння цілей діяльності, існуючих взаємозв'язків і проблем, потреб конкретної ситуації 	<p>При збігу комунікації з очікуваннями і потребами одержувачів інформації вона ефективна.</p> <p>При розбіжності потрібна попередня підготовка, додаткові комунікації.</p> <p>Потрібне розуміння способу мислення, особливостей сприйняття співробітників</p>
<p>5. Планування і попередня підготовка складних, проблемних комунікацій</p>	<p>Попередній аналіз наявної інформації, вироблення варіантів взаємоприйнятних рішень, складання плану виступу, наради, переговорів і т.п.</p>

Організаційні фактори підвищення ефективності комунікацій – фактори, пов'язані зі структурою і процесами в організації.

До **організаційних факторів** підвищення ефективності комунікацій Мескон, Альберт, Хедоурі [3] відносять:

- **Регулювання інформаційних потоків**, як у взаємодії організації із зовнішнім середовищем, так і всередині організації; при цьому слід пам'ятати, що фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність організації, визначають зовнішні комунікаційні потреби організації, але і в той же час відбуваються всередині організації обговорення, зборів, телефонні переговори, що відправляються службові записки і звіти багато в чому є реакцією на можливості чи проблеми, створені зовнішнім оточенням;

- **Створення систем зворотного зв'язку**, в тому числі управлінські дії, що сприяють формуванню висхідних і бічних (горизонтальних) гілок інформаційного обміну, створення систем збору пропозицій; виконують функцію оповіщення керівництва про те, що робиться на нижчих рівнях, про поточні або назріваючі проблеми, пропонує можливі варіанти виправлення стану справ; наприклад, створення груп співробітників, які регулярно

збираються для обговорення та вирішення проблем у виробництві чи обслуговуванні споживачів; обмін інформацією але висхідній зазвичай відбувається у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок;

- *Розсилку матеріалів інформативного характеру* для застосування всередині організації, багато організацій використовують для цього електронну пошту, але великі організації можуть мати спеціальні видання, які містять інформацію для всіх співробітників, куди входять статті з оглядом пропозицій з приводу управління, на теми охорони здоров'я працівників, нового виду продукції або послуг, які намічено запропонувати споживачам незабаром, відповіді керівництва на питання рядових співробітників;

- *Застосування досягнень сучасної інформаційної технології* сприяє вдосконаленню обміну інформацією в організаціях, так як прискорює багато процеси, але застосовуючи їх, іноді створюють непотрібне дублювання, збільшують обсяги розсилок, тоді замість потрібного підвищення ефективності виходить інформаційне перевантаження.

Інші автори додають фактори, які також допомагають збільшити ефективність комунікацій. Наприклад, П. Друкер [4] звертає увагу на те, що для створення дієвих **горизонтальних комунікацій** між виконавцями необхідне розуміння ними всього розгалуженого процесу, облік логіки конкретної ситуації і вимог конкретного завдання. До цього переліку можна віднести розробку співробітниками планів роботи на тиждень, для розуміння та чіткої організації діяльності.

Необхідне розуміння співробітниками цілей діяльності організації, існуючих взаємозв'язків і проблем, а також вимог конкретної ситуації. Однак, враховуючи управлінський досвід, можна сказати, що цілі, поставлені перед собою виконавцями, і цілі, які готовий поставити перед ними начальник, майже ніколи повністю не збігаються. Для подолання подібних часто зустрічаються розбіжностей необхідні додаткові комунікації, як *висхідні* – питання підлеглих начальнику, так і *спадні* – аналіз начальником

ситуацій, його роз'яснення, а можливо, і коректування первинних розпоряджень.

Тому абсолютно необхідна неодноразовий зворотній зв'язок для досягнення справжнього, а не показового взаєморозуміння.

При взаємодії організації з її зовнішнім середовищем, важливий вибір найбільш ефективного *каналу доступу зовнішніх комунікацій*. Наприклад, у випадку проведення рекламної кампанії для товарів повсякденного попиту доцільно використовувати телерекламу, а для просування банківських послуг найкраще розміщувати інформацію в журналах [5].

Як Ви вважаєте, для просування освітніх (соціальних) послуг які канали доступу краще використовувати?

Аналіз наукової літератури з розглянутої проблеми дає можливість зазначити, що для того щоб ділові комунікації були ефективними, необхідно:

- Збіг семантичних нулів комунікатора і між особових, тобто взаєморозуміння і згода між ними з ключових питань;
- Налагоджені канали зворотного зв'язку у всіх напрямках, не тільки від 108іж особових, а й у зворотному напрямку, від комунікатора, а також з об'єктами зовнішнього середовища організації;
- Хороший контроль, у тому числі контроль зворотного зв'язку;
- Особливе мистецтво керівника, що вміє відібрати і донести до підлеглих все важливе, в той же час не перевантажуючи їх непотрібною їм інформацією.

Можна назвати ще такий фактор підвищення ефективності комунікацій, як *вміння отримувати хороші результати з існуючих проблем*. Він здається на перший погляд парадоксальним, але автори книги «Переговори в екстремальних ситуаціях» [5] вивчали причини успіху різних організацій протягом 25 років. В результаті вони встановили, що в найбільш успішних організаціях шлях до високої ефективності компанії лежить через безпосереднє обговорення проблем на всіх рівнях. У таких компаніях

проводяться ефективні дискусії у випадках виявлення порушень, невиконання обов'язків і в інших проблемних ситуаціях.

У результаті покращуються взаємовідносини між людьми, налагоджується командна робота. Таким чином, можна зробити висновок про те, що вміння успішно вести проблемні комунікації – це ще один важливий фактор, що приводить до ефективним комунікаціям, а через них – до успіху діяльності організації.

Висновки: У процесі обміну інформацією можна виділити чотири базові елемента: відправник; повідомлення; канал; одержувач. У процесі руху інформації відбувається її просування. До етапів комунікативного процесу належить:

- 1) формування концепції обміну інформацією (зародження ідеї; виробництво інформації);
- 2) кодування та вибір каналу;
- 3) передача повідомлення через канал (поширення);
- 4) прийом (декодування);
- 5) зворотній зв'язок (усвідомлення змісту ідеї відправника; використання інформації).

На кожному етапі передана інформація піддається різним змінам, крім того, значення самих етапів у процесі комунікації нерівно ціно і може змінюватися в залежності від тієї ситуації, в якій відбувається комунікація.

Незважаючи на зовнішню простоту комунікаційного процесу, він рідко протікає без перешкод. Існує безліч потенційних перешкод, які заважають ефективним комунікаціям. Чинники, які порушують чистоту передачі повідомлень, прийнято називати «шумом» в процесі комунікацій. «Шум» – це будь-який чинник, здатний порушити чіткість передачі послання в будь-який момент процесу комунікації.

Комунікативний процес – це обмін інформацією між двома людьми або між групами співрозмовників за допомогою різних вербальних і невербальних засобів за різними комунікативним каналам. Це послідовність

дій при спілкуванні людей. Метою комунікативного процесу є забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну. Комунікативний процес має певні елементи і відбувається поетапно. На кожному з етапів може виникати «шум» (перешкоди в комунікаціях), який здатний істотно знижувати їх ефективність.

Перешкоди, що виникають у сфері комунікацій, поділяють на перешкоди в комунікаціях між особами та в організаційних комунікаціях.

До бар'єрів на шляху між особових комунікацій можна віднести: перешкоди, що зумовлені сприйняттям; семантичні бар'єри; невербальні перешкоди; поганий зворотній зв'язок; невміння слухати тощо.

Перешкодами в організаційних комунікаціях є: викривлення повідомлень; інформаційні перевантаження; незадовільна структура організації. Отже, при обміні інформацією можуть виникати специфічні комунікаційні бар'єри. Вони існують як на рівні організаційних, так і на рівні міжособистісних комунікацій.

Основними методами, що допомагають вирішити комунікативні проблеми налагодити взаємодію керівника із співробітниками є:

1. Регулювання інформаційних потоків (поділ проблем між керівником і підлеглими);
2. Удосконалення зворотного зв'язку на основі:
 - формулювання запитань в процесі повідомлення;
 - повторення всього або частини повідомлення;
 - застосування різних варіантів викладення інформації;
3. Використання емпатії – здатності поставити себе на місце співрозмовника, врахувати його особливості характеру тощо;
4. Заохочення взаємної довіри;
5. Спрощення мови повідомлення;
6. Розвиток здібностей ефективно слухати.

Професійним комунікатором є той комунікатор, який усвідомлює власні процеси передачі або споживання інформації, керує ними,

удосконалює свої уміння й навички, професійно (тобто майстерно) організовує процес передачі або переробки інформації.

До професійних комунікаторів належать професійні мовці та професійні співбесідники (аналітики мовлення). Існує дві стихії спілкування: звичайна, людська, особистісна; виробнича, фахова, надособистісна, але яка за певних умов може збігатися з першою і бути професійним виявом її.

Кожен ряд відносин включає свій набір характеристик комунікатора, які можна розбити на п'ять змістотворних факторів: компетентність; щирість; привабливість; знання і повагу аудиторії; комунікабельність. Також, важливими чинниками спілкування з конкретним комунікатором є його престижність, надійність, довірливість.

Основними параметрами для комунікативної особистості є: мотиваційний, когнітивний, функціональний параметри.

До основних типів комуні кантів належать: домінантний комуні кант; мобільний комуні кант; ригідний комуні кант; між собових комуні кант.

З'ясовано, що ефективність процесу комунікації полягає у виконанні її основних завдань: виразити себе, донести до партнера свою ідею; отримати від партнера по спілкуванню підтвердження, що висловлене було почуте і зрозуміле; вислухати партнера; підтвердити, що ви його почули.

Зокрема, ефективність комунікації – це відношення результату, отриманого від організації комунікативної діяльності, до витрат на його отримання.

Аналіз наукової літератури з розглянутої проблеми дав можливість визначити передумови ефективної ділової комунікації:

- збіг семантичних нулів комунікатора і міжособових, тобто взаєморозуміння і згода між ними з ключових питань;
- налагоджені канали зворотного зв'язку у всіх напрямках, не тільки від між особових, а й у зворотному напрямку, від комунікатора, а також з об'єктами зовнішнього середовища організації;
- хороший контроль, у тому числі контроль зворотного зв'язку;

- особливе мистецтво керівника, що вмiє відібрати і донести до підлеглих все важливе, в той же час не перевантажуючи їх непотрiбною їм інформацією.

- вмiння отримувати хорошi результати з iснуючих проблем.

Використана та рекомендована лiтература:

5. Шекшня С. В. Управління персоналом сучасної організації. Москва. 2002.

6. Berio D. The Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice Holt. Rinehart & Winston, 1960.

7. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту.

8. Друкер П. Книги онлайн. URL: koob.ru/drucker_peter.

9. Смирнова О. О. Оцінка ефективності рекламної кампанії. Москва. 2005.

10. Шарков, Ф. И. Коммуникология: основы теории коммуникации : учебник для бакалавров. 5-е изд., стер. Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. 488 с. URL:<https://znanium.com/catalog/product/1093511>

11. Патерсон К., Гренни Д., Макмиллан Р., Свитцлер Э. Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2011

12. Сагач Г. М. Мистецтво ділової комунікації : навч. посіб. / Київ. між-т банкірів банку «Україна», 1996. 180 с

13. Шарков Ф. І. Коммуникология. Основи теорії комунікації. 2012. ООО «ИТК «Дашков и К», 2012.

Питання для самоперевірки:

1. Які основні функції комунікатора та аудиторії?

2. З погляду складнощів сприйняття комунікації які відокремлюють причини поганої комунікації?

3. Назвіть основні елементи, які виокремлюють у процесі обміну інформацією.

4. Які виокремлюють етапи комунікативного процесу?

Охарактеризуйте їх.

5. Які виокремлюють типи комунікаторів? Охарактеризуйте їх.

6. Що можна віднести до бар'єрів на шляху міжособових комунікацій?

7. З якими факторами пов'язані організаційні бар'єри?

8. Що є перешкодами в організаційних комунікаціях?

9. З якими бар'єрами в спілкуванні стикалися Ви? Як Ви їх долали?

10. Які можна визначити чинники позитивного і негативного ставлення до мовця?

11. Що є основними параметрами для комунікативної особистості?

12. Що відносять до каналів доступу комунікацій? Як Ви вважаєте, для просування освітніх послуг які канали доступу краще використовувати?

Практичні завдання для самостійної роботи

Проаналізуйте ситуації та обґрунтуйте свою відповідь

Завдання №1:

«У моїй практиці немало випадків, коли жест був красномовнішим слів, а міміка за коротку мить доводила те, на що були б потрібні монологи. І навряд чи був би ефект, рівний досягнутому. Де потрібний лише швидкоплинний рух душі, там і найзадушевні слова не досягнуть мети».

Чи потрібно посміхатися кожному співрозмовнику (керівнику, колезі, студенту) або тільки тому, хто цього заслужив?

Як наочно показати партнеру щире зацікавлення тим, що він говорить?

Які жести керівника на нараді свідчать про налаштування до аудиторії?

Завдання №2:

«Контакт – аж ніяк не постійний стан. Це перехідна ситуація, яка може розвиватися при зустрічі, а може і не розвиватися. Коли контакт встановлений – Ви напевно це помічали – слова приходять легко, бесіда йде плавно. Коли контакту немає або він поверховий, язик немов костеніє, розмова неминуче набуває неприродного відтінку».

Які вияви поведінки колективу свідчать про те, що керівнику вдалося налагодити з ними психологічний контакт?

Як доречно звертатися до співробітників: «на Ви» або «на ти», називати по імені або по прізвищу?

Яке значення має візуальний контакт?

Які вербальні та невербальні засоби доцільно використовувати у довірливій бесіді: вимогу, прохання, усмішку, паузу, кивок головою, нахил у бік того, хто говорить, повторення сказаних слів та виразів?

Завдання №3:

З якими проблемами міжособистісного спілкування з керівником або колегами Вам доводилося стикатися? Які шляхи подолання цих проблем Ви можете запропонувати самі собі. Які Ви знаєте шляхи забезпечення ефективних комунікацій? Складіть та представте аудиторії перелік основних методів, порад що допомагають вирішити комунікативні проблеми та налагодити взаємодію керівника із співробітниками.

Тести:

1. Фахівцем у галузі внутрішніх комунікацій є:

1. Б. Кверк;
2. Грінберг Дж.,
3. Бейрон Р.
4. Дафт Р. Л

2. Чинники, які порушують чистоту передачі повідомлень, прийнято називати:

1. інформаційним перенавантаженням;
2. «шумом» в процесі комунікацій;
3. перешкодами в процесі комунікацій;

ТЕМА № 4

ПАБЛІК РІЛЕЙШНЗ ЯК КОМУНІКАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ

Паблік Рілейшнз – зв'язки з громадськістю – виступають найвищим досягненням сучасної науки і мистецтва встановлення і підтримки конструктивних відносин між організацією чи окремим індивідом і оточуючою їх громадськістю.

В.Г. Королько

Зміст:

- 4.1. Історична довідка розвитку Паблік Рілейшнз
- 4.2. Підходи до визначення поняття «Паблік Рілейшнз» та основні його функції
- 4.3. Принципи діяльності Паблік Рілейшнз та формула RACE (Research, Action, Communications, Evaluation)
- 4.4. Роль паблік рілейшенз у просуванні послуг на ринку освіти
- 4.5. Сутність та функції засобів масової інформації

4.1. Історична довідка розвитку Паблік Рілейшнз

Якщо спробувати знайти першоджерела Паблік Рілейшнз (ПР), то можна, напевно, зробити висновок, що спроби встановити зв'язки з громадськістю такі самі стародавні, як і сама людська цивілізація. Для того, щоб жити в суспільстві, людям було необхідно підтримувати певний мінімум згоди, і ця згода досягалася шляхом міжособистісної і групової комунікації. Якщо пригадати функції спілкування, то це: контактна, інформаційна, розуміння, координаційна, спонукальна, впливу і встановлення відносин. Таким чином, комунікація людей – це не лише обмін інформацією, а й вплив на інших людей.

Для цього сучасні практики аналізованої сфери знань користуються тими ж засобами, якими віками користувалися відомі громадські діячі, мислителі та правителі. Статуї імператорів, гробниці царів та єгипетські

піраміди є прикладами увіковічнення та обожествлення правителів, сила яких базувалася на релігійних переконаннях. Стародавнє художнє мистецтво (картини, фрески та література) прославляли героїчні діяння вождів свого часу, підносячи їхній публіці як рівних богам [3].

До речі, це не така вже й стара історія, варто лише пригадати таке явище радянської дійсності, як культ Сталіна. Мислитель Аристотель (383-322 р. до н.е.) у своєму трактаті «Риторика» зазначав, що переконати аудиторію можна тільки тоді, коли доможешся її чи прихильності ж симпатії до себе, а відомий римський діяч Ціцерон (106-43 р. до н.е) в своїх працях з риторики особливе значення приділяв вивченню психології, інтересів, смаків публіки. Римський оратор Квінтіліан вказував на необхідність викристовувати певну жестикуляцію, пози для того, щоб справити найкраще враження на слухачів.

Таким чином, ще в стародавні часи мислителі багато писали про увагу до бажань публіки, що свідчить про те значення, яке вони надавали суспільній думці. Зокрема, саме римлянам належить крилатий вислів «*vox populi – vox dei*», що перекладається як «глас народу – глас божий». Активно використовувалися різноманітні методики впливу і в середні віки. Зокрема, в 1622 році Ватикан створив спеціальну конгрегацію, яка була покликана «допомогти утримати віру» і зберегти церкву – це «Конгрегація пропаганди віри». Саме тоді ввійшло у вжиток поняття «пропаганда». Значний вплив на майбутнє формування Паблік Рілейшнз внесли і епохи Відродження, Реформації. На Київській Русі та в Україні передумовами виникнення ПРтехнологій можна вважати народні віче (зібрання для вирішення найбільш важливих питань та вироблення колективних рішень і т.п.), козацька рада (загальне зібрання козаків як вищий орган влади на Запорізькій Січі).

Таким чином, історичний аналіз свідчить, що Паблік Рілейшнз увібрала в себе різноманітні види технік і технологій впливу, які довели свою ефективність протягом багатьох століть (це риторика, символіка, лозунги

тощо). Вважається, що коріння виникнення Паблік Рілейшнз як окремої науки знаходяться в Америці.

Методи Паблік Рілейшнз формувалися під час боротьби Сполучених Штатів Америки за незалежність від Старого Світу. Для цього використовувалися різноманітні пропагандистські засоби: прес-бюлетені, газети, зустрічі з героями визвольного руху, гасла і символи, риторика, пабліситі, мітинги та паради тощо.

Завдяки творчим знахідкам того часу були винайдені методи та прийоми, які і зараз активно використовуються в Паблік Рілейшнз, це:

- створення організації, яка здатна очолити кампанію та згуртувати людей (це, наприклад, різні політичні партії та сили на Україні: БЮТ, Пора, Регіони, Наша Україна і т.д.);

- використання символіки, що робить емоційний вплив на людину (наприклад, використання підкови в символіці одного з претендентів під час президентських виборів 2004 року в Україні – див. малюнок № 1);

- використання гасел, що підносять складні проблеми у вигляді простих, таких, що легко запам'ятовуються, стереотипів (Наприклад, «Воля або смерть!» або дещо сучасніше – «Разом нас багато, нас не подолати!», «Вона перемаже, вона – це Україна!», «Тебе почуто. Проблему буде вирішено!»);

- організація подій, що залучають увагу громадськості, що провокують дискусії і тим самим структурують суспільну думку (наприклад, збори на майдані Незалежності в м. Києві під час помаранчевої революції, автомобільні пробіги з прапорами на підтримку тієї чи іншої політичної організації, Всеукраїнські тури співаків на підтримку того чи іншого кандидата тощо);

- випередження опонента в інтерпретації подій, що відбулися, для того, щоб викладена первинна оцінка події була сприйнята громадськістю як єдино правильна;

- необхідність постійного і безупинного використання в ході кампанії всіх можливих каналів впливу на суспільну думку і пропаганди нових ідей та переконань.

Важливим етапом у розвитку інструментарію Паблік Рілейшнз став період створення американської конституції, боротьба навколо якої розгорнулася між федералістами та їх супротивниками. Американські політичні лідери Олександр Гамільтон, Джеймс Медісон та Джон Джей, взявши спільний псевдонім Пабліус, писали і розсилали в редакції газет заклики на підтримку конституції. Згодом ці 85 листів були видані як єдиний документ під назвою «Листи федераліста». Після прийняття конституції боротьба навколо неї не вщухла, тому згодом були підготовлені Дж. Медісоном перші десять виправлень до конституції під загальною назвою «Білль про права» (1791 р.).

Ці виправлення мали надзвичайне значення для становлення Паблік Рілейшнз як професійної системи. Американські історики стверджують, що цей документ, на підставі якого громадянину гарантувалися політичні права і волі, можна вважати своєрідною ратифікацією практики Паблік Рілейшнз. Адже потреба в Паблік Рілейшнз виникає лише в суспільстві, де на людину можна вплинути лише через переконання, оскільки її громадянські права та свободи конституційно затверджені.

Перша самостійна фірма в США по наданню спеціальних послуг клієнтам відкрилася в Бостоні в 1900 році під назвою «Пабліситі-бюро», а вже в 30-х роках ХХ століття в США отримала формальне визнання професія спеціаліста по зв'язках з громадськістю. Першим, хто виступив з теоретичними розробками з питань Паблік Рілейшнз, заклавши основи сучасної науки зв'язків з громадськістю, був Едуард Л. Бернайз, племінник Зигмунда Фрейда []. Для подальшого більш ґрунтовного ознайомлення з історією розвитку Паблік Рілейшнз пропонуємо опрацювати рекомендовану в кінці цього розділу літературу.

4.2. Підходи до визначення поняття «Паблік Рілейшнз» та основні його функції

Існує близько 500 дефініцій поняття «Паблік Рілейшнз», його аббревіатуру PR (піар). З позиції *діяльничого підходу* Паблік Рілейшнз є функцією управління, метою якої є оцінювання ставлення публіки, ідентифікація політики і дій приватної особи або організації щодо суспільних інтересів і виконання програми діяльності, спрямованої на досягнення розуміння і сприйняття її масами. Відповідно до *операціонального підходу* Паблік Рілейшнз є особливою функцією управління, метою якої є встановлення та підтримка взаємозв'язку, взаєморозуміння, взаємовизнання і співробітництва між організацією та її клієнтами [3; 8]; здійснення управління процесом вирішення проблем або суперечливих питань; допомога керівництву у вивченні суспільної думки і реагуванні на неї; визначення і підкреслення відповідальності керівництва в питаннях служіння суспільним інтересам; допомога керівництву ефективно змінюватися відповідно до вимог часу; відігравання Паблік Рілейшнз ролі системи завчасного попередження, допомагаючи передбачати тенденції розвитку; як свої основні засоби використовувати наукові методи, засновані на етичних нормах спілкування.

Визначення поняття ПР походить від англійського public relation, але точного перекладу цього поняття на українську мову (як і російську) поки що немає. Хоча інколи це поняття перекладають як «зв'язки з громадськістю», однак такий переклад не відображає повною мірою суті цього поняття.

В. Моїсеєв – президент Клубу паблік рилейшнз у м. Києві, доктор Рекс Харлоу (м. Сан-Франциско) запропонував наступне визначення PR: «Паблік рилейшнз – це одна з функцій управління, сприяюча встановленню і підтримці спілкування, взаєморозуміння, розташування і співпраці між організацією і її громадськістю» (Моїсеєв, 1999: 96).

Варто прислухатися до визначення самого київського автора, який вважає: що: «ПР – це такий різновид соціально-психологічного менеджменту, в якому на основі точної інформації, отриманій у результаті

аналізу тенденцій політичного, соціально-економічного розвитку (країни, регіону або окремих галузей, підприємств) і дотримання загальновизнаних етичних норм і суспільних інтересів планомірно й неперервно здійснюється комплекс заходів щодо досягнення обопільної довіри, гармонійних і взаємовигідних стосунків між фірмою (організацією) і суспільством (його окремими групами), між ними і владою».

Можна виділити три підходи до визначення «Паблік Рілейшнз» як сфери діяльності:

- цільовий (визначають за цілями, які переслідуються даним видом діяльності);
- інструментальний (визначають за інструментами, які використовуються в діяльності);
- технологічний (перелічують технології, які застосовуються в ході діяльності).

Отже, під час вивчення дисципліни «Комунікативні технології управління ЗО», являючись невід'ємною частиною сучасної управлінської діяльності будемо *Паблік Рілейшнз* визначати як комплекс заходів (систему), яка спрямована на організацію комунікаційного простору, сприятливого для об'єкту Піару (для кандидата чи організації). Підкреслимо, що цю діяльність спрямована на створення атмосфери взаєморозуміння між організацією, суспільством (його окремими групами), між ними і владою.

До практичних функцій Паблік Рілейшнз відносимо:

- передбачення, аналіз та інтерпретація суспільної думки, відносин і суперечливих питань, які здатні вплинути на діяльність і плани організації чи особи;
- консультування управлінців з питань прийняття рішень, визначення напрямку дій і комунікації з обов'язковим обліком суспільних наслідків їх діяльності, а також соціальної та цивільної відповідальності організації (чи особи);

- розробка, виконання й оцінка програм діяльності і комунікації для забезпечення розуміння цілей організації інформованою публікою, що є важливою передумовою їх досягнення;

- планування і реалізація зусиль організації, які направлені на удосконалювання соціальної політики;

- визначення цілей, складання плану і бюджету, підбір і підготовка кадрів, пошук засобів;

- створення позитивного іміджу організації чи особи тощо.

Паблік Рілейшнз активно охоплює наступні види діяльності: прес-посередництво (проведення визначних заходів), промоушн (просування), роботу відділів у справах громадськості (є типовим для державних установ), пабліситі (розміщення інформації в засобах інформації), рекламу (мотивування попиту на товари), маркетинг (процес організації реалізації концепції чи продукції), торгівлю тощо. Розглянемо певні з них більш детально далі.

4.3. Принципи діяльності Паблік Рілейшнз та формула RACE (Research, Action, Communications, Evaluation)

Основоположні принципи Паблік Рілейшнз були закладені американськими вченими Д. Ньюсомом, А. Скоттом та Дж. Турком і полягають у наступному:

- Паблік Рілейшнз має справу з реальною, а не уявленою дійсністю (з фактами, а не фікцією). Тому основою успішної політики є абсолютна правдивість, ретельне планування і виконання програм, головною метою яких є задоволення суспільних інтересів;

- Паблік Рілейшнз – це професія, яка орієнтована на таке надання послуг, де основне значення мають інтереси громадськості, а не власна вигода. На жаль, досить часто в нашій країні цей принцип роботи Паблік Рілейшнз зараз порушується;

- оскільки ПР-спеціаліст повинен звертатися до громадськості і шукати в неї підтримки програм і політики організації, то головним

критерієм вибору цих програм і напрямків політики має бути суспільний інтерес. Тому PR-спеціалісту необхідно бути мужнім, щоб не побоятися сказати «НІ» своєму клієнту або відмовитися від виконання програми, що вводить громадськість в оману;

– оскільки PR-спеціаліст звертається до різних груп громадськості через засоби масової інформації (які є суспільними каналами комунікації), то він зобов'язаний зберігати «чистоту» цих каналів. Він не повинен навмисно чи випадково вводити в оману засоби масової інформації (ЗМІ);

– знаходячись між організацією та оточуючою її громадськістю, PR-спеціалісти мають бути ефективними комунікаторами, передавати інформацію в обох напрямках до тих пір, поки не буде досягнуте взаєморозуміння;

– щоб забезпечити вищезазначений принцип роботи Паблік Рілейшнз, такі працівники повинні добре знати думки і настрої різних груп громадськості, широко застосовуючи наукові методи вивчення суспільної думки, оскільки система Паблік Рілейшнз не може задовольнятися домислами;

– для більш глибокого розуміння проблем, що хвилюють громадськість організації, та винайдення шляхів їх вирішення, спеціалісти Паблік Рілейшнз не повинні сподіватися лише на свою інтуїцію, а зобов'язані спиратися на висновки таких соціальних наук, як психологія, соціологія, соціальна психологія, психосемантика і психолінгвістика та широко користуватися їх методологією вивчення суспільної думки, процесів комунікації та семантики;

– оскільки науковими дослідженнями Паблік Рілейшнз займаються багато фахівців, тому PR-спеціалісти мають постійно залучати та адаптувати до своїх умов розробки суміжних дисциплін, включаючи теорію пізнання, психологію людини, соціологічні, політологічні, економічні та історичні теорії. Таким чином, в сфері Паблік Рілейшнз необхідний міждисциплінарний підхід;

– PR-спеціалісти зобов'язані роз'яснити громадськості сутність проблем завчасно (до того, як вони переростуть у кризу);

– діяльність PR-спеціалістів потрібно оцінювати на підставі єдиного критерію – це етика поведінки. Особистісні риси PR спеціаліста визначаються винятково тим, яка в нього репутація, як він себе зарекомендував.

Спираючись на зазначене та точку зору українського автора В. Мойсеєва пропонуємо основними принципами PR вважати наступні чотири:

- 1) принцип демократії,
- 2) принцип альтернативизму,
- 3) принцип цивільної згоди,
- 4) принцип технологічності.

Принцип демократії припускає відносну свободу й самостійність на принципах самоврядування підприємствами та фірмами. Така самостійність фірм можлива тільки при демократичному устрої суспільства.

Принцип альтернативизму – це ті правила суспільної «гри», які дозволяють зважати суб'єктам діяльності на специфіку обставин і конкретної ситуації, що спонукає самі суб'єкти до активізації їх пошукової діяльності на благо підприємства. Іншими словами, наслідування принципу альтернативизму керівник або лідер припускає, що його оточення не прагнучиме показати свою відданість будь-якими способами і в будь-яких формах. Відсутність підлесливих вихвалень на адресу керівника гарантує успішне й мобільне перетворення могутньої системи на пристосовану до будь-яких – навіть кризових – ситуацій структуру підприємства.

Принцип цивільної згоди диктує створення таких умов і проходження таким правилам у діяльності PR, при яких неможливий прояв і фіксація агресивності з боку як самих фахівців PR, так і рекламної діяльності, яка складає частину PR. Усі заходи, що плануються в PR, повинні здійснюватися і відбуватися при внутрішній і зовнішній згоді сторін. Проходження

принципу цивільної згоди ПР забезпечує фірмі (підприємству) стабільне співіснування на ринку товарів і послуг.

Принцип технологічності припускає історично прогресивний рух вперед і акумуляцію всіх найефективніших методів, способів і форм роботи з громадськістю. Розвиток системи послуг ПР приводить до того, що самі форми роботи в ПР «диктують» зміну структури і змісту методів ПР. Тому за основне завдання принципу технологічності слід вважати прагматизування своєї діяльності й постійне застосування визначених - нових й удосконалених – форм і прийомів роботи по зміцненню іміджу фірми (підприємства).

На підставі того, що PR-діяльність є не тільки способом комунікації, а й способом управління комунікаціями, можна стверджувати, що робота PR-фахівця підпорядковується принципам, розробленим в теорії управління. Отже, дії, реалізовані фахівцем, при вирішенні конкретної проблеми замовника описуються послідовністю: ідентифікація проблеми, вибір мети і визначення завдань, розробка варіантів рішення, оцінка ефективності альтернатив рішення, розробка плану, реалізація плану, визначення результатів, ідентифікація нових проблем.

Виходячи з цього, PR-технологію можна уявити як комплекс наступних дій (так звана, «формула RACE»):

Дослідження (research) – аналіз ситуації, визначення проблеми і постановка мети і завдань PR-діяльності. Головне тут – визначити цільові аудиторії, їх ставлення до PR-об'єкту, встановити джерела і канали інформації, використовуючи які можна досягти бажаного поведінки аудиторії.

Дія (action) – розробка технологічного рішення поставленої проблеми комунікативними засобами і визначення витрат на реалізацію проекту. Тут формулюється перелік основних форматів звернень та акцій, принципи і етапи реалізації плану.

Спілкування (communication) – реалізація проекту відібраними комунікативними засобами. На цій стадії відбувається здійснення намічених дій в напрямку реалізації комунікативного впливу на певні раніше аудиторії.

Оцінка (evaluation) – визначення результатів та внесення коректив. Проведення моніторингу ситуації після кожного етапу реалізації PR-проекту і внесення коректив. Після завершення готується звіт про ефективність реалізованої PR-діяльності і розробляються рекомендації на перспективу.

Таким чином, «формула RACE» передбачає дослідження ставлення людей до проблеми, вироблення плану дій зі зміни проблемної ситуації і виклад цього плану для того, щоб він був правильно зрозумілий учасниками PR-проекту і схвалений ними, а також оцінку результату взаємодії. Ця формула умовна, і вона може доповнюватися різними складовими, наприклад, визначенням стратегії і плану застосування (тактичними рішеннями). Однак подібні доповнення уточнюють, але не змінюють загальної послідовності в організації комунікативного впливу.

4.4. Роль Паблік Рілейшнз у просуванні послуг на ринку освіти

В просто необхідні фахівці, які б «наводили мости» з представниками громадськості, - з народом у його активних обличчях, із владними структурами - зокрема тими, чийми підписами й підказками ухвалюються глобальні рішення. Питаннями, пов'язаними з підвищенням купівельної спроможності, повинен займатися фахівець паблік рілейшнз. На жаль, в Україні таких фахівців вельми недостатньо.

Якщо в промисловій сфері справи фірми, що виробляє верстати, йтимуть погано, варто говорити про те, що у фірмі немає відділу, який би займався «оголошенням» інформації про те, яка ця фірма хороша і який гарний у неї товар. Більш того, навряд чи в такій збитковій фірмі хтось відстежує думку громадськості: чи потрібний товар фірми на ринку в даному місті або регіоні?

При цьому уявимо, що мер міста за чиєю-небудь підказкою підписав документ, що обмежує купівельну спроможність товару обговорюваної нами

фірми. До всього слід врахувати, що керівник фірми не піклується про престиж свого підприємства й дозволяє собі з'являтися перед журналістами в піжамах: із розстібнутим коміром сорочки на офіційних перемовинах з іншою фірмою з Ізраїлю. Не варто, на наш погляд, далі перераховувати того, чого не зробив і не врахував керівник горе-фірми, про яку вище йшла мова.

Для регулювання таких, на перший погляд, дрібниць і потрібний фахівець ПР. Отже, для проведення політичної передвиборної кампанії, для становлення колективу установи й регулювання внутрішніх конфліктів, для встановлення зовнішніх зв'язків, для входження у владні структури і для подолання й профілактики кризових ситуацій слід мати в своїй організації або відділ ПР, або людину, яка знає про ПР.

Якщо говорити про освітню сферу, то фактично розгортання PR-діяльності розпочалося з перших двох десятиліть XX століття у Гарварді, Колумбії, Університети Чікаго, штату Пенсильванія та Вісконсін заснували впливові PR-відділи з метою поширення позитивного іміджу своїх закладів освіти та залучення студентів [5]. Навчальні заклади зазвичай надають перевагу більш формальній PR-діяльності. Основним елементом PR-програм є підготовка необхідної інформації для преси та телебачення. Однак, для висвітлення особливих новин спеціалісти з PR також організують прес-конференції з розповсюдженням інформаційних матеріалів. Проте, не має ніяких гарантій, що необхідні відомості потраплять до засобів масової інформації (ЗМІ) та будуть відповідати очікуванням і планам організації чи закладу. Тому для створення адекватного сприймання інформації аудиторією та ефективної реалізації PR-програм, надзвичайно важливим є налагодження доброзичливих стосунків із представниками ЗМІ [7].

Для більшості закладів освіти України розроблення ефективних програм паблік рілейшенз та цілеспрямоване застосування методів PR у сфері функціонування освітньої галузі, а також усвідомлення актуальності цієї проблеми є новим видом діяльності. Хоча заклади освіти, зокрема ЗВО постійно стикається з широкими колами громадськості, для потреб якої

ведеться підготовка студентів. Саме в цих колах формується громадська думка про заклад та якість послуг, які він надає [6]. Рационально організована робота PR дозволяє встановити ефективне співробітництво з громадськістю та формувати і зміцнювати позитивну громадську думку про заклад та якість його освітніх послуг. Розроблення програми комплексу заходів PR сприятиме підвищенню авторитету вищого навчального закладу у його навколишньому оточенні та створенню його позитивного іміджу. Позитивний імідж будь-якого підприємства або закладу освіти підвищує конкурентоздатність на ринку, приваблює споживачів та партнерів, збільшує обсяг діяльності і, як наслідок, прибутки підприємства або закладу.

Слід відрізняти PR від журналістики, рекламної діяльності та сфери інформаційних послуг.

Від журналістики PR відрізняються такими видами діяльності:

- PR не залучає подібно до преси широкі маси населення в обговорення яких-небудь проблем, а робить це камерно;
- преса формує обличчя цивільного суспільства, PR формує обличчя фірми, підприємства;
- преса впливає на процеси демократизації в суспільстві, PR не впливає;
- преса розширює гласність, PR не займається розголосом конфедичійних фактів;
- преса – частина суспільства, PR частина кампанії по налагодженню зв'язків із цим суспільством;
- преса здатна дати споживачеві тільки частину інформації «порціями», PR може дати інформацію блоками «порцій»;
- мас-медіа підпорядковані яким-небудь ідеологічним установкам (редактора, членів редакції, засновника), PR підкоряється тільки замовникові;
- преса може публікувати короткі, або звітні матеріали про події, PR готує ретельно і підбирає інформацію;

- у сучасних газетах і журналах немає системності у висвітленні подій і їх коментарях, у ПР системність – це головна ознака діяльності;
- незацікавленість преси в довгостроковій співпраці з джерелами інформації, одноразовість в отриманні інформації; ПР – довгострокові, сплановані й контрольовані;
- преса нав'язує свою думку суспільству, ПР визнає тільки добровільне ухвалення достовірної інформації про діяльність замовника (фірми) [9].

За ринкових умов за державні кошти навчається менше половини студентів, а в приватних ЗВО – жодного. Втім, в умовах конкуренції на ринку освітніх послуг традиційні методи комунікаційної діяльності (профорієнтації), що використовувалися навчальними закладами продовж десятиліть і на які, в основному, покладалися завдання залучення майбутніх студентів, стають недостатньо ефективними через те, що розраховані на інші соціально-економічні умови [6]. Сьогодні асортимент освітніх послуг на вітчизняному ринку є вельми великим. Та в умовах ринкової економіки він може істотно змінюватися, тому що вузи змушені враховувати вимоги зовнішнього середовища. До того ж, основні освітні послуги часто доповнюються супутніми послугами, власниками чи виробниками яких виступають навчальні заклади.

Тому на сучасному етапі розвитку освіти в Україні постає питання залучення різноманітних маркетингових технологій для задоволення потреб навчальних закладів у підвищенні їх конкурентоздатності на ринку освітніх послуг. Зокрема, перспективним видається залучення в діяльність закладів освіти, зокрема це вкрай необхідним є для вузів такої важливої складової маркетингових комунікацій, як паблік рілейшнз – спеціальної управлінської функції, яка призначена встановлювати та підтримувати взаємовигідні відносини між навчальним закладом та громадськістю в цілому, від якої залежить успіх або навпаки невдача.

Кожен навчальний заклад певним чином залучений до PR, оскільки профорієнтаційна діяльність передбачає спілкування з різними цільовими аудиторіями, які мають прямий інтерес до навчального закладу або посередницький. При цьому, представники управлінського апарату закладу освіти мають такий самий вплив на його імідж як і PR-діяльність, завдяки зв'язків з лідерами інших організацій, в тому числі і роботодавцями та цільовими аудиторіями

Методи PR дозволяють встановити в колективі такі соціально-психологічні стосунки, які дозволяють усім членам колективу працювати в атмосфері згоди й відчуття єдиної і злагодженої команди. У такому колективі довіра одного члена до іншого виникає на базі відвертості й співпереживання, співчуття. Для підвищення ефективності діяльності слід підготувати програму його головних дій. Такі дії називають стратегічними і розрахованими частіше за все на декілька років вперед.

Важливою «зоною» діяльності PR вважається дотримання певних правил взаємозв'язків між організацією, що виконують одну мету. Мова йде про корпоративний принцип діяльності, про корпоративну культуру взаємозв'язків, без якої взагалі неможливий прогрес і мобільність будь-якої установи.

Корпоративність – це створення в закладі освіти таких умов роботи, при яких працівникові було б комфортно й приємно працювати, хотілося б приходити на роботу і віддавати їй свої якнайкращі сили. Кожен співробітник повинен відчувати свою важливість і затребуваність при виконанні доручених йому обов'язків.

Мабуть, основний тут слід рахувати ту установку, яка визначає внутрішній сенс діяльності кожного працівника – усвідомлення загальної цілі і концепції розвитку організації. При виробництві реорганізації або перестановок в кадрах самі кадри, працівники відділів повинні розуміти суть і мету переміщень і перестановок, усвідомлювати нові завдання таких змін.

Особливим можна вважати також і спосіб застосування ПР в організації, коли вони допомагають *вирішувати конфлікти в колективі*. Серед фахівців ПР повинні працювати і соціальні психологи. Вони повинні визначати ситуації, що ведуть до конфліктів в колективі, їх обов'язок передбачити можливі конфлікти і провести лінію на вирішення проблем, що приводять до міжособистісних конфліктів. Політику прийому і звільнення працівників також повинні контролювати і планувати фахівці ПР.

Наступне завдання ПР у сфері менеджменту, за думкою В. Мойсеєва, полягає в *налагодженні внутрішньофірмової комунікації*. Із цією метою автор радить використовувати ряд наступних засобів і форм:

- ведення журналу (публікація аналітичних матеріалів роботи відділів організації і всієї установи в цілому);
- випуск багатотиражної газети (розміщення в ній оперативної інформації);
- розповсюдження листівок усередині організації (надоперативна інформація) з адресацією малим психологічним групам;
- використання аудіо- й візуальних засобів (реклама на радіо, відеоролики, реклама на ТБ, прищеплення відчуття причетності до загальної справи);
- наявність і робота «гарячого телефону» (налагоджують канал зворотного зв'язку від підлеглих прямо до керівника);
- функціональна наявність дошки оголошень (з'єднання потоків офіційної і неофіційної інформації).

Примітною формою прояву ПР у менеджменті: на думку Лі Якокка (книга «Кар'єра менеджера») – керівника відомої фірми «Крайслер», слід неодмінно запрошувати раз на три-чотири місяця працівника для особистих переговорів, питати його про плани на майбутнє, підписувати документ про такі плани, вимагати звіт про виконану роботу. Така форма не тільки дисциплінує працівника, але й створює сприятливу атмосферу загального цілепокладання в діяльності кожного члена колективу.

Цікаво! Для поліпшення керівництва філії концерну «Фіат» у Бразилії були запропоновані такі форми управління: на початку робочого дня працівник ставив проти свого прізвища, записаного на великому табло, одну з трьох за кольором карток – зелену (гарний настрій), жовту («не чіпляйтеся по дрібницях») або червону («у мене вдома неприємності»). У останньому випадку працівника, що вивісив таку картку, відпускали додому, тим самим попереджаючи можливі конфліктні ситуації або низьку продуктивність працівника [8].

Варто ознайомитися з досвідом менеджерської роботи в компанії «Дженерал моторс» (ДМ). При ознайомленні з досвідом роботи «ДМ» можна відзначити цінні поради керівникам концерну. Перелік таких подається далі.

- *Будь уважний до чужої думки, якщо вона й невірна.*
- *Май нескінченне терпіння.*
- *Будь справедливий, особливо відносно підлеглих.*
- *Будь ввічливий, ніколи не гарячися.*
- *Будь стислий.*
- *Завжди дякуй підлеглому за хорошу роботу.*
- *Не роби зауважень підлеглому в присутності третьої особи.*
- *Не сперечайся з приводу дрібниць, вони тільки утруднюють роботу.*
- *Якщо твоє розпорядження виявилось помилковим, визнай помилку [8].*

Елементи маркетингу в ПР, або ПР у сфері маркетингу визначаються рядом наступних правил і послідовності залучення певних видів роботи, спрямованої на поліпшення умов вдалого збуту товарів і послуг, пропонованих організацією.

Серед елементів роботи ПР у маркетингу називають перелічені далі.

1. Вивчення запитів споживачів і способів їх задоволення.
2. Аналіз якості обслуговування споживачів.
3. Вивчення складу споживачів і створення їх мотиваційного портрета.
4. Вивчення дій конкурентів.

7. Визначення найбільш ефективних органів преси для інформування споживачі.

5. Проведення рекламних кампаній.

6. Проведення заходів щодо формування громадської думки про товари, послуги, саму фірму, або наймання людини для стимуляції збуту.

Як вже було зазначено, Паблік Рілейшнз охоплює наступні види діяльності: прес-посередництво, промоушн, роботу відділів у справах громадськості, пабліситі, рекламу, маркетинг і торгівлю тощо.

Досить часто ці види діяльності вважають синонімічними Паблік Рілейшнз, хоча більшість експертів з проблематики [3; 5; 6; 8 тощо] зазначають що це не так. Отже коротко охарактеризуємо їх:

Прес-посередництво (від англ. press agency) – це написання матеріалів чи організація спеціальних заходів з метою залучення уваги ЗМІ та забезпечення суспільної помітності. Прес-посередництво передбачає планування і проведення таких заходів, які заслуговують того, щоб стати новиною (наприклад, висвітлення певної події в інформаційних службах новин регіональних або загальноукраїнських каналів) або привернути увагу до окремої людини, організації чи ідеї. Саме з метою залучення уваги аудиторії прес-посередництво може бути важливою складовою частиною загальної системи Паблік Рілейшнз;

Промоушн (від англ. promotion) – сприяння кому-небудь або чомусь. Просування є функцією Паблік Рілейшнз, що передбачає спеціальні зусилля, розраховані на формування і стимулювання інтересу до особистості, товару, організації чи напрямку діяльності. Такі заходи (які повинні бути легітимними та проводитися в рамках діючого законодавства) мають широко висвітлюватися пресою, формувати певну суспільну думку і стимулювати людей відгукуватися на заклики;

Суспільні справи (від англ. public affairs) – це особливий вид Паблік Рілейшнз, який пов'язаний з налагодженням та підтримкою доброзичливих відносин між урядовими закладами, органами самоврядування та широкою

громадськiстю. Наприклад, лобiювання, яке є особливою частиною суспiльних справ, метою яких є налагодження i пiдтримка зв'язку мiж зацiкавленими групами та урядовими органами, щоб впливати на законодавчий i управлiнський процеси;

Паблiситi – це iнформацiя з незалежного джерела, яка використовується засобами iнформацiї через те, що вона має цiннiсть новини. Це неконтрольований метод розмiщення повiдомлень у засобах iнформацiї, оскiльки джерело повiдомлення нiчого не платить пресi за їх розмiщення. ПР-спецiалiст грає роль власного кореспондента органiзацiї, що поширює iнформацiю всерединi органiзацiї та за її межами;

Реклама – це покликання Паблiк Рiлейшнз формувати довіру, на основi чого виникає позитивне ставлення до органiзацiї як соцiальному iнституту; одночасно це створення зацiкавлення до товару, мотивування попиту на товари. Завданнями реклами є: розробка рекламних оголошень, забезпечення їх певним текстовим супроводом, закупiвля часу на телебаченнi чи радiо, закупiвля площi в газетах i журналах для розмiщення рекламних повiдомлень тощо. Таким чином, поняття «Паблiк Рiлейшнз» є бiльш широким, аниж поняття «реклами»: в разi необхiдностi ПР-спецiалiст може найняти рекламного агента. Реклама – це iнструмент Паблiк Рiлейшнз;

Маркетинг – це перш за все аналітична робота ПР-спеціаліста. Головними для фахівців маркетингу є питання: «Чи є потреба в послугі чи товарі?» і «Якщо потреба є, то в якій категорії населення і в якому вигляді послуга або товар будуть найшвидше користуватися попитом?» Отже, аналіз ринку має величезне значення для ПР-спеціалістів, оскільки надає інформацію про споживачів як найважливішу групу ПР-суспільства. Маркетинг є процесом планування та реалізації концепції (або продукції), цiноутворення, просування на ринок та поширення iдей, товарiв i послуг з метою органiзацiї обмiну, що задовольняє запити як iндивiда, так i органiзацiї;

Торгівля (від англ. merchandising) – це діяльність по обороту, купівлі та продажу товарів. Працівника торгівлі перш за все цікавить спосіб подання товару (продукції, ідеї чи особи). Дослідження в сфері торгівлі вивчають: вплив прихованих емоцій на сприймання людиною продукції, найбільш оптимальну форму упакування товару для споживачів, який колір найбільше приверне увагу, яка демонстрація товару викликає реакцію в людей тощо. Експерти цієї сфери добре розбираються в кольорах, тактильних відчуттях, емоційних реакціях клієнтів, тому така робота є важливою складовою сфери Паблік Рілейшнз.

Таким чином, підбиваючи підсумки, можна сказати, що Паблік Рілейшнз тісно переплітається з усіма вищеназваними видами діяльності, але не зводиться до них, а ПР-спеціаліст має бути і маркетологом, і промоутером, і професійним торгівцем, і прес-посередником і т.д.

4.5. Сутність та функції засобів масової інформації

Серед найбільш вживаних в практиці ПР засобів називають пресу (ширше – мас-медіа). В. Моїсєєв пропонує класифікувати засоби масової інформації (ЗМІ) на такі:

- газети,
- журнали,
- інформаційні агенції,
- агенції,
- видавництва,
- електронна преса (радіо, телебачення, Інтернет).

Часто пресу називають «четвертою владою» після трьох: законодавча влада, виконавча й каральна. Така назва – «четверта влада» – вельми закономірна, оскільки інформація в пресі часто «йде» двома каналами – «зверху» (від гілок влади) і «знизу» (від народних мас). Злиття двох каналів надходження інформації в мас-медіа породжує якийсь конгломерат контролю двох каналів один за іншим. Цікаво відзначити, що в 1993 р. в Україні при уряді Л. Кучми був започаткований відділ по зв'язках з громадськістю і

пресою. Із відставкою Л. Кучми на той час відділ перестав існувати. Проте в листопаді 1995 р. Л. Кучма створив відділ в уряді по зв'язках з пресою і аналітичними службами. Характерним для урядів всього світу слід вважати наявність відділів і служб по зв'язках з пресою (медіа-релейшнз).

Роль преси в ПР зводиться до можливого впливу на громадську думку при дієвості й ефективності.

Дієвість – швидка реакція громадськості на виступи в пресі.

Ефективність – рівень досягнення виступом у пресі поставленого завдання.

Поняття масова комунікація за походженням є буквальною перекладом з англійського терміну «масове спілкування», тобто спілкування, в якому бере участь велика кількість людей. В даному випадку мається на увазі не будь-яке масове спілкування, а тільки те, яке здійснюється за допомогою технічних засобів (друковані видання, радіо, телебачення та інтернет). Їх називають засобами масової комунікації.

Цей термін вперше отримав права в офіційних документах після включення його до преамбули статуту Організації Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури в 1946 році.

Масова комунікація – це насамперед спілкування великих соціальних груп з усіма витікаючими звідси соціальними та психологічними наслідками [6].

Засоби масової інформації (ЗМІ, мас – медіа) є спеціалізованими установами для відкритого, публічного передавання будь-якої інформації будь-яким особам за допомогою спеціального технічного інструментарію. Це форми розповсюдження інформації, спрямовані на охоплення необмеженого кола осіб, соціальних груп та організацій з метою оперативного інформування їх про події, явища в світі, конкретній країні, певному регіоні, а також мобілізації об'єктів свого впливу на виконання спеціальних соціальних функцій.

Характерні риси ЗМІ:

- публічність (необмежене, неперсоніфіковане коло споживачів);
- наявність спеціальних технічних засобів;
- непряма, розділена в часі та просторі взаємодія комунікаційних партнерів;
- непостійний характер аудиторії;
- переважна односпрямованість впливу від комунікатора до реципієнта.

Як і будь-який вид спілкування, масова комунікація поділяється на наступні компоненти:

- комунікатор – той, хто повідомляє інформацію;
- аудиторія (або реципієнти) – це ті особи, яким повідомляють інформацію;
- повідомлення – це сама інформація, яка передається;
- канал – це технічний засіб, за допомогою якого здійснюється передача повідомлення [6, 84].

Особливостями масової комунікації є те, що вона має яскраво виражену соціальну спрямованість, а її аудиторія має величезні розміри і неорганізований, стихійний характер. Така комунікація обов'язково носить організований характер, в ній відсутній безпосередній зворотний зв'язок (основним є відстрочений зворотній зв'язок).

Що стосується повідомлень масової комунікації, то їх в першу чергу характеризують такі ознаки, як *публічність, універсальність* (тобто включення в них найрізноманітнішої інформації), *соціальна актуальність* (актуальність змісту для великих соціальних груп: населення регіонів, соціальних слоїв тощо), а також періодичність інформації.

Зробивши аналіз специфіки масової комунікації з соціально-психологічної точки зору, можна з'ясувати, як в ній виявляються окремі сторони спілкування: *комунікативна, перцептивна та інтерактивна*.

Природно, що найбільш чітко в масовій комунікації виступає комунікативна (або інформаційна) сторона спілкування. Про це може свідчити той факт, що нерідко синонімом поняття «масова комунікація»

виступає поняття «масова інформація» або «масові інформаційні процеси», тобто передача інформації є першочерговою.

Значну роль в масовій комунікації відіграють процеси сприймання (перцептивна сторона спілкування). Специфіка цих процесів полягає насамперед в тому, що феномени міжгрупового сприймання можуть виникати і без безпосередньої взаємодії представників цих груп. «Друга реальність», яку створює масова комунікація, в психологічному плані ніби замінює досвід безпосередньої взаємодії з представниками інших спільностей і таким чином опосередковує процеси міжгрупового сприйняття в спілкуванні великих соціальних груп. Вельми своєрідно виявляється в масовій комунікації і взаємодія комунікатора та аудиторії (інтерактивна сторона спілкування), оскільки через опосередковане технічними засобами спілкування комунікатор і аудиторія не мають безпосереднього контакту.

При класифікації конкретних соціальних функцій масової комунікації вітчизняні дослідники традиційно виділяють наступні:

- поширення знань про дійсність, інформування;
- соціальний контроль та управління;
- інтеграція суспільства і його саморегуляція;
- формування суспільної думки;
- ідейно-виховна функція;
- реалізація соціальної активності членів суспільства;
- функція розповсюдження культури;
- функція розваги.

Отже, якщо конкретніше, то функціями ЗМІ є:

- інформативна – інформування громадян про найважливіші для них і влади події;
- освітня – доповнює діяльність спеціальних навчальних закладів;
- критики й контролю – реалізація її спирається на громадську думку і закон;

- артикуляції та інтеграції – сприяє об'єднанню та згуртуванню суспільних інтересів, є умовою для формування впливової опозиції;
- мобілізації – спонукає людей до певних політичних дій (або свідомо бездіяльності);
- інновації – виявляється в ініціюванні політичних змін шляхом постановки важливих проблем перед владою і громадськістю;
- оперативна;
- формування громадської думки з ключових питань суспільного життя;
- зворотного зв'язку;
- футурологічна.

Один із найважливіших засобів політичного впливу ЗМІ – добір інформації.

На сьогоднішній день в Україні відбувається інформаційний бум: зареєстровано понад 7500 періодичних видань, постійно друкуються нові книги, існує близько 700 телерадіоорганізацій (всеукраїнського та регіонального рівнів). Всі вони прагнуть донести до людей певну інформацію, а тому увага людини є об'єктом надзвичайної конкуренції з боку різних ЗМІ. Таким чином, завданням PR-спеціалістів, які користуються засобами масової інформації, є привернення уваги до свого товару (продукту, організації чи особи), стимуляція зацікавлення до змісту своїх повідомлень, вироблення бажання в тієї частини аудиторії, якій адресовані повідомлення, діяти у відповідності з повідомленнями та направляти цю діяльність.

Висновки: Історичний аналіз свідчить, що Паблік Рілейшнз увібрала в себе різноманітні види технік і технологій впливу, які довели свою ефективність протягом багатьох століть (це риторика, символіка, лозунги тощо). Вважається, що коріння виникнення Паблік Рілейшнз як окремої науки знаходяться в Америці.

Виділяють три підходи до визначення «Паблік Рілейшнз» як сфери діяльності: цільовий (визначають за цілями, які переслідуються даним видом

діяльності); інструментальний (визначають за інструментами, які використовуються в діяльності); технологічний (перелічують технології, які застосовуються в ході діяльності).

Являючись невід'ємною частиною сучасної управлінської діяльності будемо Паблік Рілейшнз визначати як комплекс заходів (систему), яка спрямована на організацію комунікаційного простору, сприятливого для об'єкту Піару (для кандидата чи організації). Зокрема, цю діяльність спрямована на створення атмосфери взаєморозуміння між організацією, суспільством (його окремими групами), між ними і владою.

Основними принципами ПР є: принцип демократії, принцип альтернативизму, принцип цивільної згоди, принцип технологічності.

Термін «масова комунікація» вперше отримав права в офіційних документах після включення його до преамбулу статуту Організації Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури в 1946 році. Масова комунікація – це насамперед спілкування великих соціальних груп з усіма витікаючими звідси соціальними та психологічними наслідками. Масова комунікація поділяється на певні компоненти: комунікатор; аудиторія; повідомлення; канал.

Засоби масової інформації (ЗМІ, мас – медіа) є спеціалізованими установами для відкритого, публічного передавання будь-якої інформації будь-яким особам за допомогою спеціального технічного інструментарію. Це форми розповсюдження інформації, спрямовані на охоплення необмеженого кола осіб, соціальних груп та організацій з метою оперативного інформування їх про події, явища в світі, конкретній країні, певному регіоні, а також мобілізації об'єктів свого впливу на виконання спеціальних соціальних функцій.

Використана та рекомендована література:

1. Багиев Г.А. Маркетинг. СПб.: УЕИФ, 2007. С. 256.
2. Бортник Е.М. Управление связями с общественностью. Москва: ФБКПресс, 2007. С. 127.

3. Буари Ф. Паблік рилейшнз или стратегия доверия. Москва: Инфра-М, 2001. 178 с.
4. Коновець О. Масова комунікація : теорія, моделі, технології : навч. посіб. Київ : ЛГУ, 2009. 266 с.
5. Котлер Ф. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів / Ф. Котлер, Карен Ф.А. Фокс, (пер. С англ.). Київ: УАМ, Вид. Хімджест; 2011. 580 с.
6. Крахмальова Н.А. Роль паблік рілейшенз у формуванні ринку освітніх послуг. *Економіка і управління*, 2012
7. Лавлок Кристофер. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия, 4-е узд.: Пер. с англ. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2005. 1008 с.
8. Прасол Д.В. «Соціальна психологія: Методичний посібник. 3-е вид. /доп. і перероб./». Миколаїв: 2009.
9. Прасол Д.В. Основи Паблік Рілейшнз: Навчально-методичний посібник. Миколаїв: Вид-во «Арнекс», 2010. 108 с.
10. Холод О.М. Основи паблік рилейшнз : курс лекцій, методичні рекомендації; Примак Т.О. *Паблік рилейшнз у бізнесі : курс лекцій*. Кривий Ріг : ІДА, 2009. 176 с.
11. Холод О.М. Соціальні комунікації : психо- та соціолінгвістичний аналіз : навч. посіб. Переяслав-Хмельницький, 2008. 246 с.
12. Goban-Klas T. Media i komunikowanie masowe. *Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*. Warszawa-Krakow: Wydawnictwo naukowe PWN, 1999. 336 s.

Питання для самоперевірки:

1. Подайте визначення поняття «Паблік Рілейшнз».
2. Перерахуйте функції Паблік Рілейшнз.
3. Які виділяють підходи до визначення «Паблік Рілейшнз» як сфери діяльності?
4. Які виокремлюють практичні функції Паблік Рілейшнз?

5. Дайте визначення поняття «масові комунікації».
6. Висловіть свою думку щодо значення Паблік Рілейшенз у Вашому закладі.
7. Який на Вашу думку, необхідний мінімум базових знань, обов'язковий для фахівця з Паблік Рілейшенз?
8. Які Вам відомі маніпулятивні тактики при спілкуванні? Наведіть приклади.
9. Обґрунтуйте роль Паблік Рілейшенз у просуванні освітніх послуг.

Практичні завдання для самостійної роботи:

1. Розробіть гасло (коротке і таке, що легко запам'ятовується) та символіку (що робить емоційний вплив на людину) для проведення благодійної акції у Вашому місті із залученням викладачів, студентів, учнів тощо. Мета акції – на Ваш вибір.

2. Розробіть рекламний буклет освітнього закладу, де Ви працюєте (або напишіть рекламне повідомлення щодо додаткових освітніх послуг).

3. Запропонуйте PR-програму освітньої установи (за можливістю де Ви працюєте або проходили управлінську практику). В основу її розробки можна покласти формулу RACE (Research, Action, Communications, Evaluation)

Тести:

1. Коріння виникнення Паблік Рілейшенз як окремої науки знаходяться в:

- а) Америці б) Італії в) Польщі г) Англії

2. В якому році був офіційно прийнятий термін «засоби масової комунікації»?

- а) 1935 б) 1946 в) 1964 г) 1975

3. Діяльність по обороту, купівлі та продажу товарів це –

- а) Паблік Рілейшенз б) торгівля в) реклама г) промоушн

ТЕМА № 5

ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ ЯК ОСНОВА КОМУНІКАТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В ОСВІТНЬОМУ ЗАКЛАДІ.

Думай як лідер, говори як оратор

Даян Бухер

5.1. Ділові комунікації та їх роль в управлінні організацією

5.2. Комунікативна компетентність керівника–лідера освітнього закладу

5.3. Етапи підготовки і проведення публічного виступу

5.4. Правила успішної взаємодії та принципи пошуку взаємовигідних рішень

5.5. Основні принципи ефективних письмових комунікацій

5.1. Ділові комунікації і їх роль в управлінні організацією

На підставі аналізу можна стверджувати, що у теорії і практиці управління організаціями для позначення поняття «ділове спілкування» використовують також термін ділові комунікації.

Далі, вивчаючи питання форм, видів, рівнів, способів, правил передачі і прийому інформації, встановлення взаєморозуміння ми будемо використовувати як термін *ділове спілкування*, так і термін *ділова комунікація*, розуміючи їх як синоніми.

Менеджерське спілкування являє собою діяльність щодо органічної соціально-психологічної взаємодії суб'єкта управління із представниками вищестоящего рівня управління, з управлінцями свого рівня або з підлеглими, з метою обміну діловою інформацією, надання управлінського впливу, встановлення взаємин за допомогою комунікативних засобів. Такий вид спілкування передбачає вміння менеджера швидко, оперативно й правильно орієнтуватися в мінливих умовах спілкування; правильно планувати й здійснювати саму систему комунікації, зокрема, її найважливішу

ланку – мовний вплив; швидко й точно знаходити адекватні змісту спілкування комунікативні засоби, постійно підтримувати взаємодію керуючої і керованої підсистем.

Спілкування виконує безліч функцій, які можна класифікувати по різних підставах. Як і кожен вид діяльності, спілкування має свою специфічну психологічну структуру і включає в себе такі сторони: *комунікативну* (виявляється у процесі обміну інформацією між суб'єктами спілкування); *інтерактивну* (обмін діями); *перцептивну* (реалізовується у процесі сприйняття колегами по спілкуванню один одного і встановлення на цій основі взаєморозуміння).

Комунікативна функція характеризує здатність суб'єкта спілкування виділяти головне і здійснювати спілкування в широкому діапазоні джерел інформації. Комунікабельність – це необхідна риса працівника правоохоронних органів, характеристика його професійної сторони, вміння розуміти інформацію, цілеспрямовано використовувати її для підтримання спілкування та вирішення практичних завдань доказування в кримінальному процесі.

Інтерактивна функція в криміналістичному аспекті характеризується ступенем взаємодії суб'єктів при організації та здійсненні спільної діяльності у процесі спілкування. При цьому така взаємодія може приймати форми співдружності, конкуренції та конфлікту.

Перцептивна функція характеризує і підкреслює роль психологічної сторони суб'єкта спілкування, його здатність розуміти інших учасників спілкування. Роль перцептивної функції в психології знаходить свій прояв у специфічних прийомах: ідентифікації, стереотипізації, рефлексії та зворотному зв'язку. Ці прийоми не позбавлені значення й у криміналістичній тактиці (О. Ратінов, В. Коновалова, О. Дулов та ін.).

Функції спілкування детерміновані його сутністю, метою діяльності суб'єктів, спрямованою на задоволення життєвих чи професійних потреб.

Отже, одне із загальноприйнятих підстав класифікації – виділення в спілкуванні трьох взаємозалежних сторін або характеристик:

- *Перцептивної* – процесу сприйняття і розуміння людьми один одного у процесі спілкування;
- *Комунікативної* – процесу обміну інформацією;
- *Інтерактивної* – процесу взаємодії людей у спілкуванні.

Таким чином, процес спілкування включає в себе: сприйняття, пізнання і розуміння партнерів по спілкуванню; обмін інформацією та міжособистісна взаємодія.

За характером зв'язку спілкування можна поділити на *безпосереднє* (обличчям до обличчя) і *опосередковане* (спілкування шляхом ділового листування, розмова по телефону).

За кількістю що беруть участь в спілкуванні розрізняють *міжперсональне* спілкування (спілкування людей в парах або групах) і *масове спілкування*.

Залежно від *використовуваної техніки спілкування, його цілей, особливостей особистості* можна виділити наступні його види [2].

1. *Примітивне спілкування*. Характеризується тим, що партнер по спілкуванню розглядається тільки з двох позицій: «потрібний об'єкт» / «непотрібний об'єкт». При цьому у разі потреби в «потрібному об'єкті» з ним вступають у контакт. «Непотрібний об'єкт» повністю ігнорується.

2. *«Контакт масок»*. Це формальне спілкування, при якому відсутнє прагнення зрозуміти і врахувати особливості особистості співрозмовника. Цей процес спілкування отримав свою назву тому, що в ході спілкування беруть участь «маски», наприклад маска ввічливості, строгості, байдужості, співчутливості і т.д. Для цього використовується певний набір виразів обличчя, жестів, стандартних фраз, що дозволяють приховати справжні емоції, ставлення до співрозмовника. «Контакт масок» часто застосовують публічні люди, які постійно перебувають в центрі уваги, для того щоб не проявляти своїх справжніх емоцій, відносин, настрою.

3. Формально-рольове спілкування. Найбільш характерно для спілкування у формальній обстановці, коли немає необхідності в організації особистісних відносин. При цьому зміст і засоби спілкування визначаються соціальними ролями партнерів по спілкуванню: лікар і пацієнт, міліціонер і порушник правил дорожнього руху, контролер і пасажир автобуса тощо

4. Духовне спілкування. Духовне спілкування характеризується взаєморозумінням між людьми, а в його основі лежить довіра до особистості співрозмовника. Учасники спілкування добре знають особистісні якості, інтереси, переконання, реакції один одного.

5. Ритуальне спілкування. Здійснюється для підтримки зв'язку з соціумом, для підкріплення уявлення про себе як члена суспільства. Це спілкування пов'язано з підтримкою традицій, виконанням будь-яких ритуалів. Наприклад, для підтримки зв'язку з родичами дотримуються сімейні традиції свят, для збереження зв'язків з однокласниками людина приймає участь у зустрічах з однокласниками.

Інший приклад ритуального спілкування – світське спілкування, яке визначається формальною ввічливістю. Його особливість полягає в тому, що люди фактично не спілкуються, говорять не те, що думають, а те, що належить говорити в подібних випадках. Їх погляду на те чи інше питання не мають ніякого значення і не визначають характеру комунікацій.

6. Маніпулятивне спілкування. Направлено на отримання односторонньої вигоди. Для цього один з партнерів використовує різні маніпулятивні прийоми впливу: лестощі, обман, демонстрація сили, демонстрація доброти та ін. В результаті у людини, яким маніпулюють, створюється враження, ніби він сам приймає рішення, сам керує своєю поведінкою.

Маніпуляція – вкрай негативний стиль спілкування. Об'єкту маніпулювання неприємно його положення, яке відчувається як незручність, дії проти бажання, навіть якщо маніпулювання не усвідомлюється об'єктом маніпуляції. Якщо ж маніпулювання усвідомлено після того, як воно

відбулося, то об'єкту маніпуляції його положення вкрай неприємно через почуття, що він виявився іграшкою в чийсь руках. Тому, щоб не стати жертвою маніпуляції, необхідно вміти передбачати і розпізнавати можливі маніпуляції і протистояти їм. Для суб'єкта маніпулювання постійне вдавання до такого методу призводить до негативної деформації особистості. В цілому маніпулювання – неприпустимий стиль спілкування [2].

7. Ділове спілкування. Направлено на узгодження та об'єднання зусиль людей з метою налагодження відносин і досягнення загального результату діяльності. Потреба в ньому, його зміст і форми визначаються метою організації та функціями її працівників.

Основним видом спілкування людей в процесі роботи організації, безумовно, є ділове спілкування (ділова комунікація). Розглянемо його особливості.

Ділова комунікація – це процес взаємодії, спрямований на оптимізацію того чи іншого виду предметної діяльності: виробничої, наукової тощо У діловій комунікації партнер по спілкуванню завжди виступає як особистість, значима для іншого [3].

Основними завданнями ділової комунікації можуть бути продуктивна співпраця, прагнення до зближення цілей, поліпшення партнерських відносин.

Загальновідомо, що **ділова комунікація** являє собою складний і багатогранний процес, який має об'єктивні і суб'єктивні сторони та характеризується різними *вербальними* і *невербальними* параметрами. Від звичайної комунікації ділова відрізняється, в першу чергу, чіткої детермінованістю і регламентацією, оскільки спрямована на вирішення певної задачі. Дана регламентація здійснюється за допомогою *ділової етики*, *ділової риторики*, деяких стандартів *корпоративної культури* і т.д. [3].

Ділова комунікація характеризує *регламентованість*, тобто підпорядкування встановленим правилам і обмеженням. Наприклад, правила письмового спілкування можуть визначатися спеціальними документами

(регламентами). Так, в організації можуть бути встановлені правила, що стосуються зовнішнього вигляду ділового листа, характеру звернень до адресата, прийняті мовні формули і т.д. Усне спілкування визначається діловою культурою організації, системою її традицій.

Інша особливість ділового спілкування – суворе дотримання рольового амплуа учасників. Це означає, що в спілкуванні в обов'язковому порядку враховуються ролі, обумовлені статусом працівників в організації. Наприклад, очевидно, що спілкування «начальник-підлеглий» будуватиметься на основі розуміння кожним з учасників того, яка поведінка від них очікується. Також зрозуміло, що по-іншому будуть спілкуватися два начальники одного рівня.

Таким чином, кожен працівник бере участь у діловому спілкуванні відповідно до ролі, яку він відіграє в організації.

Наступна особливість ділового спілкування – *більш суворий відбір використовуваних у спілкуванні мовних засобів*. Наприклад, для ділового спілкування характерний офіційно-діловий стиль викладу, використання великої кількості професійних термінів, нейтральний тон викладу і т.д.

Ділова комунікація передбачає реалізацію наступних умов:

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

Отже з'ясовано, що під діловим спілкуванням звичайно мається на увазі процес мовної взаємодії двох або декількох осіб, у якому відбувається обмін діяльністю, інформацією й досвідом і що передбачає досягнення

певного результату, вирішення конкретної проблеми або реалізацію певної мети.

Більше того, останнім часом у зв'язку з розвитком інформаційних технологій і розширенням меж комунікативного простору, а також зростаючої ролі бізнесу в суспільному житті будь-якої країни, ділове спілкування постійно розширює сферу свого функціонування. Виступаючи однією з форм взаємодії людей у процесі спілкування, ділову комунікацію слід розглядати, скоріше, як інформаційний аспект спілкування. Причому, головним тут виступає не передача, а обмін не лише інформацією, а й знаннями, інтелектуальною власністю [1].

Успішність ділової комунікації безпосередньо обумовлена комунікативною компетентністю менеджера (управлінця), що передбачає адекватну реакцію на контекст ситуації, вірну оцінку співрозмовника, а також його інтересів, особистісних якостей, уразливості, формування в нього позитивного сприйняття власної особистості. Ефективний менеджмент організації уможливлюється завдяки ефективному менеджменту організаційних комунікацій. Інакше кажучи, комунікацією треба управляти.

Відтак, виникає потреба в комунікаційному менеджменті. Комунікаційний менеджмент – це самостійний вид спеціального менеджменту, що спрямований на пізнання й використання закономірностей обміну інформацією, знаннями й інтелектуальною власністю в процесі формування й розвитку соціально-економічних систем. Комунікаційний менеджмент покликаний забезпечити взаємодію й взаємозв'язок у часі й просторі елементів, які формують і ефективно використовують усі види організаційного капіталу (матеріального і нематеріальних). Це – діяльність виробника, посередника й споживача з реалізації комунікаційної стратегії, сформованої відповідно до мотивів, настанов, інтересів, відносин й конкретних цілей кожного [4].

Використана та рекомендована література:

1. Сидоров П. І., Путін М. Е., Конопльова І. А. Ділове спілкування. Москва, 2010. С. 28-29;
2. Психологія та етика ділового спілкування / під ред. В. Н. Лавриненко. М., 2005. С. 123.
3. Таратухина, Ю. В. Ділові та міжкультурні комунікації: підручник і практикум. 2015.
4. Шавкун І. Г. Ділова комунікація: сутність та типологізація // Гуманітарний вісник ЗДІА. Вип. 38, 2009.

5.2. Комунікативна компетентність керівника–лідера освітнього закладу

Комунікативна компетентність керівника формується, з одного боку, як управління комунікаціями, як бізнес-процесом взаємодії з діловими партнерами, з іншого боку – це розвиток власної комунікабельності. Первинними комунікативними здібностями тією чи іншою мірою ми володіємо з дитинства. Сучасні ж економічні умови вимагають від керівника володіння сукупністю комунікативних умінь, знань і навичок адекватних комунікативним завданням і достатніх для їх вирішення [6, с. 197].

В основу комунікації насамперед покладений процес взаємодії і спілкування. Доведено, що глибина й інтенсивність комунікації в організації – вертикальної і горизонтальної – ґрунтується на деякій спільній історії його працівників та інформації, яку вони отримали за час спільної діяльності та спілкування. Комунікації між керівником і підлеглим становлять абсолютну більшість усіх інформаційних обмінів в організації та посідають особливе місце в сфері міжособистісних відносин.

До комунікативних навичок відносяться:

- слухання співрозмовника і сприйняття переданої їм інформації (слухання);
- ведення ділових бесід, нарад, переговорів, виступів перед аудиторією (усне мовлення);

–роботи з документами, листами, службовими записками, аналітичними оглядами і т.д. (читання і письмо);

–встановлення спільності зі співрозмовником і, таким чином, сприяння комунікації своїм зовнішнім виглядом, жестами, параметрами голосу і за допомогою зорового контакту.

Відомо, що близько 70 % управлінських рішень приймає керівник в усній формі у процесі ділового спілкування [1, с. 5]. Важливо пам'ятати, що саме спілкування спрямоване на створення атмосфери, формування неформального впливу.

Учені К. Мьоллер і П. Хегедаль описали ефективний метод впливу на співрозмовника у процесі комунікації – **метод строуксів – знаків уваги**. На думку вчених, обмін строуксами має дуже важливе значення для процесу комунікації.

До *позитивних строуксів*, тобто тих які викликають радісні відчуття партнера зі спілкування, були віднесені похвала, вдячність, теплий погляд. *Негативні строукси* – відчуття дискомфорту, невдоволення – це презирливий погляд, висміювання. За статистикою, найбільшою плінністю кадрів вирізняються ті організації, у яких людина має найменшу кількість знаків уваги (прибиральниці, поштові працівники і т. п.). Тому для компетентного управлінця не існує дрібниць у спілкуванні [5, с. 108–109].

Дієвим інструментом комунікації є також **уміння висловлювати компліменти на адресу співрозмовника**. Це сприяє творенню позитивних емоцій, породжує прихильність до джерела цих емоцій. Загалом допомагає ефективному управлінню.

Більшість керівників припускається помилки стверджуючи, що передача інформації це чи не єдиний спосіб спілкування, таким чином, виключаючи важливий елемент ефективної комунікації – **вміння слухати**. *Активне слухання* – це вдалий спосіб збору інформації, який дозволяє підвищити ефективність управлінської діяльності.

Отже, комунікативна компетентність керівника полягає у вмінні цілеспрямовано спілкуватись із підлеглими, рівними за ієрархією колегами, а також точно і коректно встановлювати зворотний зв'язок із підлеглими працівниками, приймати від них побажання, спілкуватися, враховуючи їхні інтереси.

Важливим моментом ефективної комунікації є також освоєння структури змістовної частини повідомлення: що сказати, коли сказати, як пояснити і т. д. Чим більш зрозумілі висловлювання керівника, тим нижчий рівень тривожності підлеглих з приводу того, що їм належить робити. Туманні формулювання за певних умов можуть привести як до страху невизначеності, так і до активізації творчості підлеглих. Тут важливо поєднати ясність висловлювань і заохочення самостійності та ініціативи працівників [7, с. 15].

Серйозним чинником результативного управлінського спілкування є також досягнення згоди між позиціями керівника та підлеглого. Виконавча дисципліна в цьому випадку прямо залежить від переконань підлеглого, що розпорядження керівника не суперечать його принциповим поглядам і сприяють задоволенню певних потреб. Досягнення такого порозуміння і є завданням керівника.

Не менш вагомим фактором дієвої професійної комунікації в процесі управління є фактор ставлення. Люди краще сприймають позицію тієї людини, до якої ставляться позитивно. Сучасний процес ефективного управління неможливий без оволодіння керівником універсальними психологічними методами і прийомами, спрямованими на формування почуття симпатії у оточуючих [8, с. 18–38].

Сучасний керівник повинен не тільки реалізовувати професійні цілі через комунікативний потенціал персоналу, а й створювати управлінські системи і формувати культуру через заохочення відкритої комунікації. У нинішніх економічних умовах важливо не подавати персоналу готові факти з реального життя, а й моделювати ситуації для аналізу цих фактів, на основі

нових методів діагностики, прогнозу тенденцій, які з'являються, генерування ідей для вирішення проблем.

Окрім традиційних «скриньок для пропозицій» дієвим методом успішного інформаційного обміну є корпоративні «гарячі лінії», дискусії, тренінги, спільні екскурсії тощо, де керівник і підлеглі включаються в процес активного спілкування, взаємодіють з іншими спеціалістами, використовуючи конструктивні моделі і стратегії [2, с. 109–112].

Лідерство – орієнтація на майбутнє організації, нові перспективи, можливості; інші цінності та, відповідно, нові підходи і процедури; нова якість управління людськими ресурсами, управління людьми.

Комунікативні навички необхідні керівникам, щоб:

- ділитися інформацією з іншими людьми в оперативному режимі,
- активно слухати інші точки зору, перш ніж висловлювати свою думку,
- чітко та лаконічно спілкуватися з усіма рівнями організації, та використовувати стратегічно різні канали спілкування (наприклад, особиста, телефонна, електронна пошта).

До якісних особливостей спілкування комунікативного лідера відносять:

Доступність – точний добір мовних засобів для вираження своїх думок.

Варіативність – здатність говорити по-різному про одне й те саме.

Довільність – готовність підтримати чи організувати розмову на будь-яку тему.

Емоційність – здатність впливати на емоції й почуття оточуючих людей.

Виразність – уміння викликати у свідомості слухачів необхідні образи.

Логічність – послідовність викладу думок.

Літературність – точність уживання слів, правильність наголосів, закінчень.

Доречність – відповідність змісту мовного висловлення до даної ситуації.

Загальні правила ділового спілкування, яких бажано дотримуватися керівнику:

- сформулювати конкретну мету спілкування, скласти план проведення;
- створити атмосферу довіри і взаєморозуміння, привернути увагу партнера, говорити про спільні проблеми;
- уміти переконливо висловлювати свої думки, уважно слухати і ставити запитання;
- не відволікатися від поставленої мети. Уміти правильно сприймати партнера і володіти своїми емоціями;
- робити нотатки, фіксуючи отриману інформацію;
- закінчувати обговорення після досягнення мети.

Слід розрізняти діалог і дискусію як засоби ведення бесіди (див. рис. 5.1)

Діалог система питально-відповідної взаємодії, де відбувається зміна позицій задавання питання і відповідь на них. Для ведення діалогу треба мати позицію відносно актуальної проблеми і бути готовим сприйняти позицію інших

Дискусія форма колективного обговорення, мета якого – виявити істину або знайти правильний розв'язок порушеного питання через висловлення власних міркувань та зіставлення поглядів опонентів на проблему

Рис. 5.1. Розмежування сутності понять «діалог» та «дискусія»

Спираючись на проаналізовану джерельну базу з проблематики визначимо *комунікативні компетенції для лідерів:*

1. Принципом спілкування лідера освітнього закладу є діалог. А основою діалогу є проблема і відмінність у позиціях на її вирішення.
2. Чітко та належним чином виражає інформацію та дані та свої бажання та потреби.

3. Розуміє важливість та демонструє хороші навички усного мовлення, аудіювання та письма з колегами.

4. Пристосовує комунікації до вимог аудиторії для оптимізації розуміння та пристосовується до різноманітних стилів спілкування від інших.

5. Активно представляє інформацію та ідеї на всіх відповідних рівнях і спонукає інших робити те саме, а також активно слухає чужі ідеї та інформацію.

6. Сприяє відкритому висловлюванню ідей та заохочує спілкування без відплати;

7. Визнаний як той, хто ефективно уточнює та передає ключову/стратегічну інформацію.

У свою чергу, Р. Дафт зазначає, що ефективність спілкування лідера і його здатність впливати на послідовників обумовлені тим, наскільки він володіє мистецтвом ведення стратегічних бесід.

Стратегічна бесіда – спілкування між людьми, що долає ієрархічні рівні групи, що зачіпає найважливіші стратегічні теми й основні цінності, які допомагають досягти бажаних результатів.

Розглянемо деякі методи оповідача: small talk та «Storytelling».

Уміння вести **small talk** – це не тільки можливість установити з незнайомцем емоційний контакт, але й спосіб отримати важливу інформацію.

Науковці із Масачусетського центру розвитку персоналу дійшли висновку, що майже 70 % важливої інформації люди одержують саме із small talk. Н. Еплі та Ю. Шредер – вчені університету Чикаго, досліджуючи психологію поведінки, встановили, що люди, які проявляють себе хорошими співрозмовниками з незнайомцями, більш успішні і щасливі у житті.

Правила small talk

1. Не бійтеся починати розмову першим.
2. Пам'ятайте про невербальну частину комунікації.
3. Говоріть про позитивні речі.

4. Починайте говорити на різні теми, головне – не мовчати, оскільки мовчання викликає у співрозмовника дискомфорт.

«**Storytelling**» (story – історія; telling – розповідати) ефективний метод донесення інформації до аудиторії шляхом розповідання смішних, зворушливих або повчальних історій із реальними або вигаданими персонажами.

Він поєднує у собі психологічні, управлінські та інші аспекти і дає змогу не лише ефективно донести інформацію до аудиторії, а й мотивувати її на певні вчинки й отримати максимально високі результати.

Так, у бізнесі технологія сторітеллінг була визнана найкращою бізнес-ідеєю 2006 року. Незважаючи на те, що це далеко не новий спосіб, уперше широкій аудиторії представив його керівник корпорації зі США Armstrong International – Девід Армстронг. Він використовував сторітеллінг для того, щоб покращити показники роботи своєї компанії та швидше навчити новачків. Суть її проста: *«Найкращий спосіб презентувати власну ідею чи себе, передати знання чи мотивувати на діяльність – розповісти історію»*.

5.3. Етапи підготовки і проведення публічного виступу

Публічний виступ усне монологічне висловлення з метою досягнення впливу на аудиторію.

В основі класичної схеми ораторської майстерності лежить *5 етапів підготовки та проведення публічного виступу*: добір необхідного матеріалу, змісту публічного виступу; складання плану, розподіл зібраного матеріалу в необхідній логічній послідовності; «словесне вираження», літературне оброблення мови; завчання, запам'ятовування тексту; проголошення.

Сьогодні в ораторській діяльності виділяють 3 основних **етапи**: *докомунікативний* (визначення теми і мети виступу; оцінка аудиторії й обстановки; добір матеріалу; створення тексту; репетиція), *комунікативний* (проголошення промови; відповіді на запитання, ведення полеміки) і *посткомунікативний* (аналіз промови).

Підготовка до будь-якого ораторського монологу починається з визначення його теми і мети. Тему визначає або сам автор, або ті, хто запрошує його виголосити промову. Назва виступу повинна бути зрозумілою, чіткою, по можливості короткою. Вона повинна відбивати зміст промови і привертати увагу слухачів (Наприклад: «Стан охорони праці і техніки безпеки», «Про підготовку до проведення сертифікації виробів»). При розробці порядку денного для нарад необхідно особливу увагу звертати на формулювання тем доповідей і повідомлень. Теми повинні орієнтувати людей на участь в обговоренні конкретних проблем, тому доцільно «розшифровувати» пункт порядку денного «Різне» – людина буде мати можливість заздалегідь підготувати і продумати свій виступ.

Починаючи роботу над текстом, необхідно визначити мету виступу. Оратор повинен ясно уявляти, якої реакції він домагається. Основні цілі публічного монологу – повідомлення і вплив. Оратор може поставити задачу інформувати слухачів, дати певні відомості. Чи він розраховує схвилювати аудиторію, сформулювати у людей переконання, уявлення, що стануть мотивами їхньої поведінки, тобто закликає до якихось дій. Часто ці завдання перехрещуються, сполучаються в одному виступі. Свої прагнення і задачі варто повідомити слухачам. Важливо оцінити склад майбутньої аудиторії.

Завжди легше говорити, звертаючись до однорідного складу (дилетанти, фахівці, колеги, студенти, люди однакових політичних поглядів і т.д.). Що однорідніша аудиторія, то більш передбачена реакція на виступ. Звертаючись до молоді, не можна загравати, лестити, повчати, дорікати в незнанні, некомпетентності, підкреслювати свою перевагу, ухилятися від гострих проблем і питань. Перед слухачами з високим рівнем професійної чи наукової підготовки не можна виступати, якщо немає нових поглядів, підходів до рішення проблеми, не можна допускати повтори, тривіальні судження, демонструвати свою перевагу, зловживати цифрами, цитатами, ухилятися від суті проблеми. У неоднорідній аудиторії виголошувати промову суужніше. Якщо публіка різна за складом, треба, по можливості,

адресувати якийсь фрагмент кожній групі. Варто заздалегідь подумати про те, що сказати окремим, особливо авторитетним, важливим персонам, якщо Ви знаєте, що вони прийдуть.

Необхідно також з'ясувати чисельність аудиторії. Великою кількістю слухачів складніше керувати. У переважній більшості людина легковірна, схильна до знеособлювання, не здатна до критики, бачить усе у чорно-білих фарбах, реагує на емоції. Що більша аудиторія, то варто говорити простіше, наочніше, образніше. Знання своїх слухачів, «прицільна» підготовка промови здобувають особливе значення під час обговорення якогось важкого питання у вузькому колі фахівців, ділових людей. Треба з'ясувати також, після яких інших промов планується Ваш виступ. Адже кожна наступна промова повинна бути цікавішою за змістом і формою, ніж попередня. Щоб виступ вийшов змістовним, краще використовувати не одне джерело, а декілька.

Джерела матеріалу поділяються на *групи*:

1. *Безпосередні* – матеріали, здобуті автором з життя шляхом спостережень, власного досвіду: а) знання, практика; б) особисті контакти, бесіди, інтерв'ю; в) уява – уявне створення нових картин, образів, проектів на основі минулого досвіду з елементами творчості.

2. Опосередковані: а) офіційні документи; б) наукова і науково-популярна література; в) художня література; г) статті газет і журналів; д) передачі радіо і телебачення; е) довідкова література (енциклопедії, словники); ж) результати соціологічних опитувань.

«Живий» досвід завжди добре сприймається слухачами, він переконливий і йому вірять. Матеріал публічного виступу може бути *теоретичним* і *фактичним*. Насиченість промови тим чи іншим типом матеріалу залежить від жанру. Так, у звітній доповіді потрібно наводити безліч фактів, щоб довести положення і переконати слухачів. Матеріал виступу повинен бути достовірним. Попередньо перевіряють точність

інформації, цифр, дат, цитат, імен. Систематизуючи матеріал, оратор створює план, продумує композицію, логіку викладу, складає і редагує текст.

Підготовка письмового тексту має багато переваг. Написану промову можна перевіряти, виправляти; вона легше запам'ятовується і довше утримується в пам'яті. Писати треба на окремих аркушах, на одній стороні. Досвідчений оратор може обмежитися складанням тез, чи конспекту розгорнутого плану виступу. Репетиція являє собою проголошення тексту думкою або вголос, краще перед дзеркалом. Треба знайти таку позу, у якій ви відчуваєте себе легко і зручно, і постаратися її запам'ятати; вивчити обличчя – розправити нахмурені брови, мімічні зморшки, що набігають на чоло; продумати жести, прийоми встановлення контакту. Досвід показує, що на 3 хвилини виступу витрачається 20-25 хвилин підготовки. Якщо виступ ретельно розроблений, то в момент зустрічі зі слухачами оратор буде триматися впевнено.

Найвищий прояв майстерності публічного виступу – це контакт зі слухачами, тобто спільність психічного стану поліцейського й аудиторії. Це виникає на основі спільної розумової діяльності, подібних емоційних переживань. Ставлення працівника поліції до предмета промови, його зацікавленість, переконаність викликають у слухачів відповідну реакцію. Як говорить прислів'я, слово належить наполовину тому, хто говорить, і наполовину тому, хто слухає. Головні показники взаєморозуміння між комунікантами – позитивна реакція на слова виступаючого, зовнішнє вираження уваги у слухачів (їхня поза, зосереджений погляд, вигуки схвалення, посмішки, сміх, оплески), «робоча» тиша в залі. **Контакт** – величина перемінна. Він може бути *повним* (зі всією аудиторією) і *неповним*, *стійким* і *хитким* у різних фрагменти проголошення промови. Щоб завоювати аудиторію, треба встановити з нею і постійно підтримувати, зоровий контакт. Виступаючий звичайно повільно обводить поглядом слухачів. Перед початком промови витримують невелику психологічну паузу 5 - 7 секунд.

Як б не цікава була тема, увага аудиторії згодом притупляється, її необхідно підтримувати за допомогою наступних ораторських **прийомів**: *прийом питання-відповіді* (поліцейський ставить питання і сам на них відповідає, висуває можливі сумніви і заперечення, з'ясовує їх і доходить певних висновків); *перехід від монологу до діалогу* (дозволяє залучити до процесу обговорення окремих учасників, активізувати тим самим їхній інтерес); *прийом створення проблемної ситуації* (слухачам пропонується ситуація, що викликає питання: «Чому?»), що стимулює їхню пізнавальну активність); *прийом новизни інформації, гіпотез* (змушує аудиторію припускати, міркувати); *опора на особистий досвід* (думки, що завжди цікаві слухачам, показ практичної значимості інформації); *використання гумору* (дозволяє швидко завоювати аудиторію); *короткий відступ від теми* (дає можливість слухачам «відпочити»); *прийом «тихий голос»* (уповільнення з одночасним зниженням сили голосу здатне повернути увагу до відповідальних місць виступу).

Діючим засобом контакту є спеціальні слова і вислови, що забезпечують зворотний зв'язок. Це особові займенники 1 і 2 особи (я, ви, ми, ми з вами), дієслова у 1 і 2 особі (спробуємо зрозуміти, обмовимося, відзначимо, прошу вас, відзначте собі, подумайте, конкретизуємо й ін.), звертання (шановні колеги, дорогі мої), риторичні запитання (Ви хочете почути мою думку?). Перераховані мовні засоби контакту допомагають перебороти «бар'єр», служать об'єднанню поліцейського з громадянами.

Залежно від змісту, призначення, способу проголошення й обставин спілкування виділяють такі **жанри публічного виступу**.

Доповідь найпоширеніша форма публічного виступу, важливий елемент системи зв'язків із громадськістю, яка порушує проблеми, що потребують розв'язання.

Промова заздалегідь підготовлений публічний виступ на певну актуальну тему, звернений до широкого загалу.

Виступ публічне виголошення промови з одного чи кількох питань.

Поширеним є виступ за доповіддю. У такому виступі орієнтовно має бути вступ (вказівка на предмет обговорення), основна частина (виклад власних поглядів на певне питання), висновки (пропозиція, оцінка).

Повідомлення невеликий публічний виступ з певної теми.

Використана та рекомендована література:

1. Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности : учеб. пособие / С.Пб. : Знание, ИВЭСЭП, 2001. 496 с.
2. Маслова В. М. Связи с общественностью в управлении персоналом : учеб. пособие / Вузовский учебник, 2009. 207 с.
3. Элизабет Мерманн. Коммуникация и коммуникабельность / Мерманн Элизабет. Х. : Гуманитарный Центр, 2007. 296 с.
4. Улла Дик. Эффективная коммуникация. Приемы и навыки : [пер. с нем.] / Дик Улла. Х. : Гуманитарный Центр, 2007. 188 с.
5. Сагач Г. М. Мистецтво ділової комунікації : навч. посіб. / Київ : ін-т банкірів банку «Україна», 1996. 180 с.
6. Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии / С.Пб. : Речь, 2007. 208 с.
7. Моргунов Е. Олигархов больше нет // *Управление персоналом*. 2009. № 3. С. 15–24.
8. Панасюк А. Ю. Управленческое общение: практические советы / Панасюк А. Ю. М. : Экономика, 1990. 112 с.
9. Шарков Ф. І. Коммуникология. Основи теорії комунікації. 2012. ООО «ИТК «Дашков и К°», 2012.

5.4. Правила успішної взаємодії та принципи пошуку взаємовигідних рішень

Розглянемо деякі правила успішної взаємодії (Р. Бройнингу):

- 1) довгі речення ускладнюють розуміння. Короткі речення (8-15 слів) більш наочні, легше сприймаються й розуміються;

2) голос є сильним інструментом переконання – він може викликати як симпатії, так і антипатії до людини;

3) паузи є дуже потужним, але часто недооцінюється інструментом впливу. Вони посилюють увагу, заспокоюють, підкреслюють сказане. Після довгої паузи можна, наприклад, легко змінити тему розмови;

4) частіше використовуйте у своїй промові дієслова. Вони надають висловлюванню наочність і спонукають до дії. Прикметники додають мові відтінок чогось особистого;

5) чим абстрактніше те чи інше поняття, тим багатозначне його можна інтерпретувати. Тому вже на початку розмови потрібно пояснити партнеру сенс, який ви в нього вкладаєте. Сюди ж хочеться додати ще кілька рекомендацій; о говоріть рівно стільки, скільки потрібно, щоб інший чоловік зрозумів вас.

Не варто «пов'язати» в деталях і закидати співрозмовника непотрібною уточнюючою інформацією. При необхідності це можна зробити потім; о не відхиляйтеся від теми розмови; о уникайте двозначних виразів. Перш, ніж почати розмову, підготуйтеся. Тільки незвичайна людина може прийти на переговори або почати важливу розмову по телефону: о запам'ятати все, про що хотів сказати; о викласти це в логічній послідовності; о бути коротким і не відхилятися від головної теми. Запишіть ключові слова невелику картку.

По-перше, це допоможе структурувати ваші власні думки. По-друге, допоможе зосередитися на основних моментах вашій мові. По-третє, якщо при розмові з людьми ви щось забудете, картка з ключовими словами допоможе вам відновити це в пам'яті.

Не сперечайтесь через дрібниці. Якщо ви любите сперечатися і тиснути на людей, ви можете нажити собі купу ворогів. Навіть якщо ваші позитивні положення цілком логічні. Людину не можливо переконати в чомусь, якщо він сам цього не хоче. Будь-який спір спочатку безперспективний. Один раз озвучив свою позицію, людина воліє її дотримуватися. Це загальна закономірність. Людину можна, звичайно, переспорити, задавити в суперечці

незаперечні, здавалося б, доказами. Тільки при цьому ви не зміните його думки.

Проводячи тренінги, я багато разів бачила ситуації, коли в суперечці людина «йде в глухий захист і тоді він вже не чує свого опонента. І тут можна приводити навіть самі розумні аргументи – все одно без толку. Який з цього вихід? Задавайте питання. «Чи Не здається вам...?», «Чи Не краще це зробити так...?». Питання допоможуть уникнути стверджувальних речень. Питання не тиснуть на людей так, як твердження. Ваш стриманий тон знайде більш бажаний прийом у людей. Питанням ви вбиваєте двох зайців: о надаєте іншій людині те, що думаєте; о робите йому при цьому комплімент, питаючи його думку. Несистематизована інформація гірше сприймається.

Якщо обрушувати на співрозмовника потік несистематизованої інформації, ви абсолютно зіб'єте його з пантелику. У такій ситуації дуже складно відокремити головне від другорядного. Це може бути прийомом з метою остаточно заплутати супротивника. Інформація, подана дрібними порціями, також не дозволяє нею ефективно скористатися, так як при цьому пропадає цілісність сприйняття. Але якщо ви хочете, щоб співрозмовник вас зрозумів, то постарайтеся викласти свій матеріал послідовно і логічно. Тому, якщо перед вами стоїть завдання «забалакати» співрозмовника, видавайте інформацію в несистематизованому вигляді окремими шматочками.

Якщо ж ви хочете, щоб вас не тільки почули, але ще й зрозуміли, структуруйте свою інформацію. Люди дуже часто вірять словам. Набагато доцільніше більше приділяти увагу поведінці людей, їх справами і вчинками. Поменше звертайте увагу на те, що люди говорять на користь того, що вони роблять. А заодно ще непогано і проаналізувати зв'язок або розбіжність слова і справи.

Розрив шаблону. Цікавим прийомом є «розрив шаблону». Ви вводите в ситуацію недоречне зауваження, яке саме по собі зрозуміле повідомлення, тим самим не даючи іншій людині дати єдину відповідь на початкову ситуацію. Хорошим засобом перервати хід думки співрозмовника – це

несподівано сказати йому: «Ось бачите!» (або «Я ж казав!»). Позитивні та негативні слова. Багато людей несвідомо використовують слова, які на підсвідомому рівні відштовхують співрозмовника. Спробуйте внести корективи у стиль своїх висловлювань, змінити емоційне забарвлення своїх слів, зробити її більш спокійною.

*Негативні
слова*

Позитивні слова

Повинен

Хотів би

Необхідно

Волів би

Потрібно

Бажано

Жахливо

Не так добре, як могло бути Йде врозріз з очікуваннями Могло б бути і краще

Страшно

Трохи тривожно

Невдача

Неповна перемога Інший поворот подій

Розгублений

Віддає неповний звіт у сформованій ситуації

Провал

Скрутне становище

Вміння спонукати учасників проблемної комунікації до зміни негативного настрою, а потім – до пошуку взаємовигідних рішень – сформульовані Паттерсоном, Гренні та ін. [7] у вигляді наступних принципів.

Перший принцип – бути готовим працювати над собою, аналізувати свої емоції і тримати їх під контролем, зосередившись на досягненні мети, не відволікаючись на можливі емоційні реакції.

При цьому дуже важливим є наступна особливість – повинна бути висока мотивація для комунікації та позитивні емоції. *Треба пам'ятати*, що успішні, енергійні, обдаровані люди починають важкі діалоги з натхненням, з позитивними емоціями і не дають уявляючи себе в сторону агресивних проявів, негативних емоцій, діючи дуже зосереджено по відношенню до основної мети. Часто під час емоційних спалахів при деструктивному розвитку діалогу йде відступ від основної теми і звернення до попередніх

періодів, наприклад, так: «Вам вже виділяли гроші на покупку нового обладнання в першому кварталі – і що в результаті? Хто-небудь бачив обіцяний прибуток?» Або починаються звинувачення, наприклад: «Ви завжди наполягаєте на таких умовах, які зручні тільки вашому відділу, а з рештою не хочете рахуватися».

У той момент, коли починаються звинувачення або ще гірше - образи, мотивація зазвичай змінюється. Виникають інші спонукання, які визначаються негативними емоціями і психофізіологічними особливостями - викидом адреналіну. Та мета, яка сформульована на початку діалогу, відступає, забувається, з'являється нова. Виникає два можливих варіанти устремління:

- *Бажання негайно помститися, покарати співрозмовника, перемогти за всяку ціну, або вже як мінімум – зберегти обличчя, перемогти розгубленість;*

- *Може бути і протилежна спонукання – прагнення залишитися в безпеці, уникнути загострення конфлікту, піти від спроби підняти проблему.*

У кожному разі виникли нові спонукання, а мета – вирішити проблему, відсунулася на другий план.

У конструктивній комунікації треба не допустити для себе такого відходу від правильної мотивації. Якщо ж з'явилася якась нова суттєва інформація, то потрібно змусити себе зрозуміти, що насправді необхідно для вирішення проблеми.

Другий принцип – необхідно шукати варіант ведення комунікації, одночасно спрямований на вирішення проблеми і зберігає відносини.

Часто співробітники, оцінюючи яку-небудь проблемну ситуацію, бачать тільки два можливих варіанти поведінки, з яких обидва є вкрай неприємними: *перший* – висловити правду і посваритися, а *другий* – пасивно промовчати і зберегти відносини. Обидва ці варіанти не вирішують проблему. Це поганий вибір, хоча багато людей не бачать можливості третього варіанту.

Насправді *третій* варіант існує, він представляє можливість говорити на важку, ризиковану тему так, щоб це допомогло вирішити проблему і при цьому зберегти хороші стосунки. У багатьох випадках є така можливість, але її треба зуміти побачити, це вимагає додаткових зусиль.

Щоб знайти таку можливість, потрібно *заздалегідь готуватися* до майбутньої критичної ділової комунікації, так як виникають під час важкої розмови емоції будуть заважати раціональному, аналітичному мисленню.

Третій принцип – необхідно стежити за появою ознак перетворення комунікації з конструктивної в критичну.

Якщо чекає важлива розмова, треба бути готовим до того, що в процесі обговорення з'являться негативні емоції, які створять в результаті ризик провалу комунікації. Треба навчитися вчасно розпізнавати таку загрозу, помічати ознаки того, що комунікація стала критичною. Чим раніше вдасться зупинити деструктивне розвиток і перейти до конструктивного діалогу, тим більша ймовірність того, що вдасться досягти взаємоприйняттого рішення і зберегти відносини.

Четвертий принцип – створити атмосферу взаємної довіри, що дозволяє обговорювати важкі питання.

Щоб відновити безпеку, потрібно зрозуміти, що саме викликало напругу у співрозмовника. Зазвичай люди підсвідомо в критичних комунікаціях переживають відчуття, що їм збираються заподіяти деяку шкоду. Тому для усунення цього вони повинні прийти до висновку, що є спільна мета, що вони діють в одному напрямку, поділяють інтереси і цінності один одного. Можливо, спокійно проаналізувавши, через що загострилася обстановка, ми вирішимо, що самі були неправі. Тоді для продовження комунікації обов'язково *доведеться вибачитися*. За вибачення буде ефективним далеко не завжди. Воно виявиться ефективним тільки тоді, коли вимовляється від душі, щиро. Для цього треба попрацювати над собою, щоб вибачення стало саме таким і принесло користь. Треба змінити власну мотивацію, тобто перестати бути налаштованим на те, щоб зберегти обличчя,

перемогти противника, опинитися на висоті. Замість цього потрібно спробувати зрозуміти, чого ж дійсно ми хочемо. Намагаючись таким чином відновити повагу, треба спочатку переконатися, подіяло чи вибачення. Тільки в тому випадку, якщо вдалося відновити позитивну атмосферу, можна повертатися до суті бесіди.

Може бути інша ситуація – ми ділимося своїми поглядами, а співрозмовник порахував, що ми намагаємося натиснути, переконати його і схилити на свою сторону. Він обурений і проявляє всі зростаючі ознаки замовчування, а можливо – агресію. У такій ситуації вибачатися не в чому. Тут може підійти *метод протиставлення*, відповідно до якого необхідно підготувати і висловити таку думку:

- *Заперечення того, що ми можемо не поважати співрозмовника або мати наміри, спрямовані проти нього: «Я не мав на увазі ...»;*

- *Стверджувати, що у нас є повага до співрозмовника, і розкрити свої дійсні цілі: «Я дійсно прагнув...»*

Метод протиставлення можна використовувати також відразу після вибачення. Тільки якщо вдалося відновити атмосферу довіри, слід повертатися до суті і намагатися *виправити становище*. Наведіть приклад.

П'ятий принцип – знайти спільну мету.

Потрібно шукати прийнятне для всіх рішення. Однак у суперечці зазвичай висловлюються пропозиції несумісні, інакше і сперечатися було б про що. Є сенс поставити запитання і собі, і співрозмовнику, чому ми хочемо саме того, на чому наполягаємо? Може виявитися, що висловлювані вимоги і справжні устремління – не одне і те ж. Можна спробувати створити спільну мету, запропонувавши більш довгострокову або таку, яка виявиться більш важливою, ніж та, що призвела до суперечки. Головне – ця мета зможе об'єднати всіх учасників. *Наведіть приклад знаходження спільної мети.*

Отже, необхідно зосередитися на цілі, відмовитися від того способу поведінки, до якого підштовхують власні негативні емоції і можливі провокаційні висловлювання співрозмовника.

Використана та рекомендована література:

1. Гренні Д., Мак-Міллан Р., Паттерсон К., Світцлер Ел. Переговори в екстремальних ситуаціях: Що і як говорити, коли ставки високі. М., СПб., Київ, 2008.
2. Друкер П. Книги оналайн. URL: koob.ru/drucker_peter.
3. Смирнова О. О. Оцінка ефективності рекламної кампанії. М., 2005.
4. Berio D. The Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice Holt. Rinehart & Winston, 1960.

5.5. Основні принципи ефективних письмових комунікацій

1. Персональність інформаційного повідомлення досягається:

- точно і без помилок указаним на конверті ім'ям одержувача;
- зверненням в тексті листа, який має відображати соціальний статус в його «поважному» оформленні. Правильно вибирайте вид звернення, наприклад «Пане Президенте», «Шановний професор» і т.п. Слова «дорогий» або «милий» мають дуже особистий відтінок і тому їх можна вживати в листі, звертаючись тільки до дуже близьким людям;

- використанням в рекламних листах для подальшого розсилання наступних вітань безособової форми: «Шановні панове», «Пані та панове».

2. Пишіть просто і зрозуміло. Текст легко сприймається читаючою, коли він написаний просто і зрозуміло. При написанні текстів необхідно дотримуватися принципу: писати коротко, ясно і доступно.

Для того щоб текст легко читався:

- пишіть короткими реченнями і намагайтеся, щоб пропозиція містило не більше 20 слів;

- використовуйте знайомі читачеві слова;

- пишіть так, як говорите, пишномовно краще уникати;

- віддавайте перевагу простим словам і думкам;

- вживайте дієслова, що позначають дію;

- намагайтеся співвідносити написане з досвідом читаючого;

–пишіть так, щоб чітко висловити думки, а не справити враження на читача.

У більшості одержувачів письмового повідомлення немає зайвого часу. Їм потрібна коротка інформація по суті питання, представлена в доступній формі.

Тому використовуйте при написанні письмових повідомлень три основні правила:

- 1) вживання коротких пропозицій;
- 2) використання простих слів;
- 3) використання, якщо це можливо, візуалізованою інформації в тексті повідомлення (картинки, фотографії та ін.).

У письмових комунікаціях намагайтеся уникнути:

- довгих, неоднозначних у своєму тлумаченні слів;
- багатослівних виразів, часто вживаних людьми для прикрашення або уточнення сенсу, підкреслення значущості того чи іншого явища і т.д .;
- непотрібних повторень;
- побитих фраз, специфічного сленгу і кліше.

Існує дуже простий спосіб скорочення багатослівних виразів: **виключіть необов'язкові слова**. На практиці це означає, що багато слова і фрази, що відкривають пропозиції чи які використовуються в контексті, не несуть смислового навантаження і тому їх можна видалити з тексту.

Порівняйте:

<i>Багатослівно</i>	<i>Коротко</i>
Довгий час	Часто
Виходячи з вищевикладеного	Тому
В даний час	Сьогодні, оскільки
В найближчому майбутньому	Зараз (або сьогодні)

В багатьох випадках	Іноді, часто
Тривалий період часу	Часто, довго

3. Залучіть увагу до тексту. Повідомлення повинно бути простим і стислим, але не примітивним, яке буде абсолютно нецікаво читачеві. Ось основні рекомендації щодо створення яскравого і незабутнього тексту:

–користуйтеся різноманітними словами-синонімами. У цьому може допомогти функція тезауруса. В результаті можна легко підібрати слова-синоніми і тоді текст стане більш привабливим, залишаючись при цьому ясним і лаконічним;

–використовуйте пропозиції різної довжини;

–виділяйте основні аргументи свого листа за допомогою маркерів – цим можна легко привернути увагу читача;

–кожен абзац повинен містити тільки одну основну думку;

–використовуючи різні розділові знаки (крапки, двокрапки, крапки з комою, коми, лапки, дужки, знаки запитання й оклику, тире, крапки), можна істотно підвищити «читабельність» тексту за рахунок виділення тих чи інших думок, розставлення смислових акцентів, розбити або об'єднати пропозиції;

–зробіть ваші листи приємними для читання!

Часто в письмовій мові при передачі інформації для додання якогось на перший погляд значимого аспекту адресант вживає вступні слова і фрази, які можна взагалі виключити з тексту без шкоди для змісту викладу. Те ж саме відноситься до деяких прикметником і похідним від них прислівники «абсолютно», «цілком» і «порівняно», які не несуть смислового навантаження, якщо не відносяться до чогось конкретного.

4. Уникайте непотрібних повторень. У письмових комунікаціях дуже важливо вживати тільки слова і фрази, дійсно важливі для одержувача повідомлення.

5. Пишіть ясно. Людям-адресатам потрібен ясний, простий і недвозначний мову. Ясність викладу включає в себе вибір слів, структури пропозиції та абзацу, а також загальну організацію тексту повідомлення. Писати потрібно так, щоб читач зрозумів те, що йому написали. Текст повинен бути легко читаним, цільним і зв'язковим, слова повинні бути ретельно підібрані. Уведення тематичних пропозицій в кожен абзац, складання плану перед тим, як почати писати, допоможуть зробити текст повідомлення більш чітким і структурованим.

Для того щоб читачеві було легше зрозуміти написане, в тексті не повинно бути абстрактних слів і виразів, слів, що маскують непривабливу реальність (евфемізми), незнайомих слів і технічного жаргону.

<i>Абстрактні</i>	<i>Конкретні</i>
Більшість акціонерів нашої компанії проголосував за зміни в стратегії планування інвестиційного розвитку.	67% утримувачів акцій компанії проголосували за новий план капіталовкладень.
Ваш новий суперплоский телевізор легко можна розмістити на будь-якій плоскій поверхні.	Ваш новий телевізор марки Toshiba товщиною 11 сантиметрів можна легко розмістити на вузькій і плоскій поверхні.
Незабаром ви отримаєте наше повідомлення про майбутню зустріч.	Ви отримаєте наше повідомлення про зустрічі, запланованій на 15 січня, протягом п'яти найближчих днів.

Евфемізм – це використання «м'яких» слів, що маскують непривабливу реальність. Так, замість того, щоб вжити слово «помер», ми використовуємо слово «пішов». Авіація не «бомбить міста», а «завдає точкові удари», при яких неминучий «побічний збиток». Евфемізм зазвичай характерний для лексики багатьох політиків і ЗМІ, але якщо основна мета – ясність, то такої підміни слів і понять доцільно уникати.

У кожній сфері діяльності є свою власну мову, сленг. **Жаргон** – це «словник» тієї чи іншої соціальної групи; представників будь якої субкультури; професіоналів, вузько спеціалізуються в якій-небудь сфері, зрозумілий в основному в тій чи іншій середовищі (лікарі, біологи, та ін.). У групі фахівців, де всі розуміють професійну мову, жаргон дійсно може заощадити час. Однак він може виявитися серйозною перешкодою для спілкування з аудиторією нефаківців.

Тематичні пропозиції. Абзац містить тільки одну основну думку, яка зазвичай виражена тематичним пропозицією абзацу. Вживаючи тематичні пропозиції, необхідно стежити за тим, щоб кожне речення абзацу було пов'язано з тематичним. Тематичне пропозиція повинна перебувати або на початку, або наприкінці абзацу.

6. Цілісність і зв'язність тексту. У діловій кореспонденції кожна пропозиція має містити тільки одну тематичну думку. Досягти цілісності легко, якщо ви вживаєте в діловому листі прості речення. Однак це може привести до переривчастого стилю листа з погляду читаючого. Тому доцільно комбінувати прості речення зі складносурядними і складнопідрядними. Речі повинні досягти чіткої логічного зв'язку окремих думок, а також зв'язності всього документа. Пропозиціям часто не вистачає зв'язності при некоректному використанні займенників він, вона, воно, цей, той і це.

<i>Неправильно</i>	<i>Правильно</i>
Якщо ви візьмете напрокат меблі для своєї квартири, вона буде коштувати всього \$ 100 на місяць.	Меблі, яку ви візьмете напрокат для своєї квартири, буде коштувати всього \$ 100 на місяць.

Невірне використання дієприкметникових оборотів також може зробити пропозицію нескладним. Дієслівні конструкції на початку і в кінці речення повинні мати чітку логічний зв'язок з відповідним іменником або займенником.

<i>Неправильно</i>	<i>Правильно</i>
Помилки в діях екіпажу були знайдені, використовуючи комп'ютерну модель програми польотів.	Ми знайшли помилки в діях екіпажу, використовуючи комп'ютерну модель програми польотів.
Негативний тон	Позитивний тон
Ви забули прикласти квитанцію про оплату до Вашого замовлення, тому неможливо вислати Вам товар.	Як тільки ми отримаємо від Вас квитанцію про оплату, ми негайно надішлемо Ваше замовлення поштою.

7. Позитивність тону листа. Тон і стиль письма можуть справити на читача як позитивне, так і негативне враження. Ефективний текст - це повідомлення, складене з позитивних і нейтральних слів. Щоб домогтися позитивності в письмових комунікаціях, необхідно:

- уникати вживання слів з негативним забарвленням;
- використовувати реверсивні слова і фрази;
- правильно розставляти акценти, розміщуючи інформацію;
- замінювати пасивний стан дійсним, де це можливо.

Уникнення вживання негативних слів. Негативний тон листам додасть часте використання негативної частки не в різноманітних комбінаціях з дієсловами або слів можна, неможливо, незручність, непорозуміння, незгоди, нездійснено й т.д. При написанні тексту необхідно постаратися уникати вживання цих слів і виразів, оскільки вони можуть викликати негативну реакцію читача.

Використання реверсивних слів і фраз. Існує ряд прийомів, що дають можливість логічно посилити позитивність повідомлення. Один з таких підходів використовує концепцію реверсивних слів, що дозволяють змінити тон негативного листи на позитивний. Як приклад реверсивних слів можна навести такі, як: однак, з іншого боку, тим не менше і т.п.

Розстановка акцентів, розміщення інформації. Розстановка акцентів в повідомленні за допомогою відповідного розміщення головної інформації є ще одним способом, за допомогою якого можна домогтися від листів максимальної позитивності. При використанні акценту розміщення ми вирішуємо, розмістити Чи позитивну інформацію на початку або в кінці листа, так як саме ці розділи інформаційного документа більше або частіше привертають увагу одержувача повідомлення. *Тактика «від протилежного»* в діях кореспондента також спрацьовує: ховаючи негативну інформацію в середині листа, ви залучаєте до неї мінімально можливе увагу.

Заміна пасивного стану дійсним. Майстри ефективної ділової переписки використовують дійсний заставу. Перше речення написано в дійсній заставі (підмет – присудок – доповнення), і це означає, що підлягає виконує дію, виражену дієсловом. Друга пропозиція написано в пасивному стані (доповнення – присудок – підмет), і це означає, що підмет сприймає дію, виражене дієсловом. Дійсний заставу є «сильною» конструкцією і сприяє посиленню виразності пропозицій. Пропозиції, в яких використовується дійсний заставу, виглядають більш коротко і енергійно.

Пасивний стан бажано вживати в тих випадках, коли ви хочете прибрати акцент з деяких неприємних одержувачу виразів.

<i>Дійсний заставу</i>	<i>Пасивний стан</i>
Ви порушили правила паркування, так як розташували свій автомобіль на газоні. Ми перевірили Вашу кредитоспроможність.	Правила паркування були порушені, так як автомобіль розташований на газоні. Ваша кредитоспроможність була перевірена

8. Тактовність: що може образити читача і як цього уникнути.

Виховані в традиціях дотримання загальноприйнятих норм етики і моралі, тактовні люди знають, як себе вести в різних життєвих ситуаціях. Для ефективних письмових комунікацій тактовність і проходження правил загальноприйнятих етичних норм також має особливе значення. Нетактовність в письмовій кореспонденції найчастіше проявляється тоді, коли пишучі ігнорують особливості чи інтереси одержувачів листів. На жаль, занадто багато з нас вважають, що те, що прийнятно для нас, також прийнятно і для інших. Нетактовність в листуванні може проявитися в зрозумілих лише нам скороченнях, кліше, штампах і неповагу (панібратського) зверненні, спробах «задавити» читача інтелектом, нарочитому зарозумілості або «задобрювання», недовіру, використанні образливих порівнянь, згадці фізичних недоліків, спробах дискримінації за статевим або расовими ознаками і релігійним переконанням.

Для того щоб наш лист було максимально тактовним, необхідно почати з ретельної підготовки, з вивчення та аналізу особистісних рис і особливостей одержувача. При зверненні ж до певної цільової аудиторії читачів необхідно скласти збірний образ читача, звернувши увагу на наступне:

- які професійні групи представляють адресати;
- які вікові групи;
- який приблизний освітній рівень респондентів;
- до яких соціальних, політичних чи релігійних груп вони належать.

Результатом вашого аналізу повинен стати найбільш прийнятний і тактичний стиль письма.

Відмінними рисами тактовно складеної кореспонденції є:

- звернення до інтелекту читаючого;
- звернення до особистості, а не до категорії;
- відсутність проявів дискримінації;

–концентрація уваги на сприйнятті одержувача.

Якщо ви хочете, щоб ваше повідомлення було сприйнято, воно не повинно бути образливим для читача.

Використовуйте візуальні образи. Візуальні образи в одержувача інформації мають високу швидкість сприйняття і тому допомагають спрощувати складні повідомлення з точки зору розуміння. Крім того, використання візуальних образів в тексті привертає увагу читача і дозволяє не забути повідомлення, навіть коли його тексту вже немає перед очима. Саме тому дитячі книги рясніють барвистими малюнками і картинками. Дітям так легше сприймати і запам'ятовувати інформацію. Нарешті, образи часто відіграють роль переконують і мотивуючих факторів, «підкріплюють» основну думку повідомлення.

Найбільш поширеними візуальними засобами, використовуваними в письмових повідомленнях, є різні схеми (розкривають взаємозв'язку і дії, які важко пояснити словами), а також діаграми і графіки (представляють ключові моменти або узагальнюючі результати повідомлення).

Схеми, таблиці і послідовно розташовані по тексту пояснюють умовно-схематичні малюнки, як правило, використовуються в технічній документації, зокрема при розробці інструкцій по збірці або експлуатації продукції, призначеної для покупців.

Використання організаційно-структурних схем через свою наочності може бути корисним при складанні звітів або розробці внутрішньої документації компанії або будь-якої організації.

У письмових комунікаціях використовується широкий діапазон графічних образів і «картинок», але ми часто не віддаємо собі звіт, наскільки вони можуть бути корисні при відповідному виконавчому і змістовному якісному оформленні.

Більшість проблем виникає тоді, коли «картинки» використовуються непродумано – представлені на них образи виявляються або неякісними і,

наприклад, бляклими, або невідповідними змісту повідомлення, або вводять в оману.

9. Пишіть грамотно. Грамотність – це та «упаковка», яка дуже важлива в письмових комунікаціях. Граматичні помилки залишають негативне враження від тексту і знижують довіру до відправника, оскільки він представляється погано освіченою людиною, непрофесіоналом.

Перевірте написаний текст:

–за допомогою сервісної функції комп'ютера, текстового редактора «перевірка правопису»;

–чи правильно використано слово. Деякі слова (компанія / кампанія, ефект / афект) пишуться майже однаково, але мають різні значення. Якщо ви сумніваєтеся, перевірте їх сенс за словником або скористайтеся синонімами;

–чи узгоджуються підмет і присудок. У довгих пропозиціях легко допустити плутанину в часах і особах дієслів;

–чи не занадто складно пропозицію. Довгі речення потрібно розбити на більш короткі. Зменшення довжини пропозицій підвищує читабельність вашого тексту і знімає багато труднощів з використанням знаків пунктуації.

Використовуйте стандартні елементи оформлення.

Уніфікація – процес створення документів на базі єдиних стандартів і правил.

Існують загальноприйняті елементи уніфікації, які багато в чому визначають те, як будуть виглядати внутріфірмові документи і ділова кореспонденція.

До них відносяться:

Формат – розмір паперового аркуша, на якому розміщується документ. Стандартним форматом для більшості ділових листів і документів є формат «А4» (297 x 210 мм).

Бланк – стандартний аркуш паперу, на якому розміщена інформація про організацію-відправнику й відведено місце для тексту повідомлення.

Шаблон (трафарет) документа – типова структура документа, в яку включені стандартні елементи оформлення. Наприклад, шаблон ділового листа включатиме стандартний заголовок, елементи внутрішнього адреси, поля дати і реєстраційного номера листа, поле для основної частини.

Реквізити – невід'ємні частини документа, що забезпечують його розуміння і легітимність, тобто законну силу і здатність привести до потрібних дій.

Більшість компаній для розсилки ділової кореспонденції використовують фірмові бланки.

Письмові повідомлення в засобах масової інформації. Існують відмінності між письмовими та усними повідомленнями. Письмові повідомлення, що подаються в ЗМІ, повинні відповідати наступним вимогам:

- 1) актуальність;
- 2) значущість;
- 3) запам'ятовуваність;
- 4) зрозумілість;
- 5) правдоподібність.

Існують декілька видів повідомлень для преси, якими найбільш часто користуються на практиці фахівці зі зв'язків з громадськістю.

Висновки: Основним видом спілкування людей в процесі роботи організації, безумовно, є ділове спілкування (ділова комунікація). Розглянемо його особливості. Ділова комунікація – це процес взаємодії, спрямований на оптимізацію того чи іншого виду предметної діяльності: виробничої, наукової тощо У діловій комунікації партнер по спілкуванню завжди виступає як особистість, значима для іншого.

Основними завданнями ділової комунікації можуть бути продуктивна співпраця, прагнення до зближення цілей, поліпшення партнерських відносин.

Загальновідомо, що ділова комунікація являє собою складний і багатогранний процес, який має об'єктивні і суб'єктивні сторони та

характеризується різними вербальними і невербальними параметрами. Від звичайної комунікації ділова відрізняється, в першу чергу, чіткої детермінованістю і регламентацією, оскільки спрямована на вирішення певної задачі. Дана регламентація здійснюється за допомогою ділової етики, ділової риторики, деяких стандартів корпоративної культури і т.д

Публічний виступ усне монологічне висловлення з метою досягнення впливу на аудиторію.

В основі класичної схеми ораторської майстерності лежить 5 етапів підготовки та проведення публічного виступу: добір необхідного матеріалу, змісту публічного виступу; складання плану, розподіл зібраного матеріалу в необхідній логічній послідовності; «словесне вираження», літературне оброблення мови; завчання, запам'ятовування тексту; проголошення.

Залежно від змісту, призначення, способу проголошення й обставин спілкування виділяють такі жанри публічного виступу: доповідь найпоширеніша форма публічного виступу, важливий елемент системи зв'язків із громадськістю, яка порушує проблеми, що потребують розв'язання; промова заздалегідь підготовлений публічний виступ на певну актуальну тему, звернений до широкого загалу; виступ публічне виголошення промови з одного чи кількох питань; поширеним є виступ за доповіддю. У такому виступі орієнтовно має бути вступ (вказівка на предмет обговорення), основна частина (виклад власних поглядів на певне питання), висновки (пропозиція, оцінка); повідомлення невеликий публічний виступ з певної теми.

До основних правил успішної взаємодії належать:

- 1) довгі речення ускладнюють розуміння. Короткі речення (8-15 слів) більш наочні, легше сприймаються й розуміються;
- 2) голос є сильним інструментом переконання – він може викликати як симпатії, так і антипатії до людині;

3) паузи є дуже потужним, але часто недооцінюється інструментом впливу. Вони посилюють увагу, заспокоюють, підкреслюють сказане. Після довгої паузи можна, наприклад, легко змінити тему розмови;

4) частіше використовуйте у своїй промові дієслова. Вони надають висловлюванню наочність і спонукають до дії. Прикметники додають мові відтінок чогось особистого;

5) чим абстрактніше те чи інше поняття, тим багатозначне його можна інтерпретувати. Тому вже на початку розмови потрібно пояснити партнеру сенс, який ви в нього вкладаєте. Сюди ж хочеться додати ще кілька рекомендацій; оговоріть рівно стільки, скільки потрібно, щоб інший чоловік зрозумів вас.

Використана та рекомендована література:

1. Андреева Г. М., Богомолова Н. Я., Петровська Л. А. Зарубіжна соціальна психологія ХХ століття: Теоретичні підходи. Москва. 2002.
2. Степанов С. С. Популярна психологічна енциклопедія. Москва : Эксмо, 2005. 672 с.
3. Heider F. The psychology of interpersonal relations. NY, 1958.

Питання для самоперевірки:

1. Дайте визначення термінів «ділове спілкування» та «ділова комунікація»? Чи можна розуміти їх як синоніми, обґрунтуйте свою думку.
2. Які виокремлюють комунікативні компетенції для лідерів?
3. Які правила small talk?
4. Що таке ефект комунікації та які ефекти комунікацій існують?
5. Як визначити ситуацію, в якій необхідно застосовувати принципи конструктивних комунікацій?
6. Назвіть зовнішні прояви корпоративної культури? Які з них присутні в Вашій установі.
7. Запропонуйте символіку або лозунг до Вашого закладу освіти?

8. Охарактеризуйте основні принципи ефективних письмових комунікацій.

9. Які виокремлюють правила аргументації і переконання?

Практичні завдання для самостійної роботи:

Проаналізуйте та обґрунтуйте свою відповідь.

1. Будь-хто з нас, вступаючи у контакт, певним чином «подає» себе співрозмовнику для того, щоб полегшити йому створення свого образу. Моделювання своєї особистості – це необхідна умова ефективного спілкування.

Запитання:

1) Якими засобами самопрезентації має володіти викладач?

2) Як вони використовуються для створення у студентів позитивного образу?

2. Чому відкриті питання («Ви чому не виконали поставлене завдання?») є менш ефективними в установленні контактів, ніж закриті («Напевно, Ви погано себе почуваете, тому.....?»).

ТЕМА № 6
ПРАКТИЧНІ ПРИЙОМИ
ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЇ В ПРОЦЕСІ КОМУНІКАЦІЇ ТА
ІНСТРУКЦІЇ ВЕДЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ
ДЛЯ ОСВІТЯН

Зміст:

- 6.1. Техніки ефективного мовного спілкування.
- 6.2. Прийоми активного слухання
- 6.3. Полемічні прийоми. Правила аргументації і переконання. Методи ведення суперечок.
- 6.4. Принципи ефективною комунікації у системі керівник-підлеглий
- 6.5. Технологія сфокусованої бесіди для закладів освіти
- 6.6. Поради успішних публічних виступів

6.1. Техніки ефективного мовного спілкування

Для успішного, ефективного комунікаційного процесу величезне значення мають психологічні механізми сприйняття, так як відповідно до них відбувається пізнання і розуміння людьми партнерів і колег. На основі розуміння специфіки процесів сприйняття розробляються **прийоми підвищення ефективності** спілкування, які прийнято називати техніками спілкування.

Техніки спілкування – це засновані на психологічних особливостях сприйняття прийоми підвищення ефективності ділових комунікацій.

Перш ніж будуть вивчені техніки спілкування, розглянемо **психологічні механізми** сприйняття, на яких вони базуються.

Ідентифікація себе з кимось (лат. *Identificare* – ототожнювати) – це уподібнення себе іншому. Щоб зрозуміти партнера по спілкуванню, необхідно спробувати поставити себе на його місце, зрозуміти, що він відчуває в цей момент, що для нього представляє найбільшу цінність.

У сприйнятті важливу роль відіграє стереотипізація (грец. *Stereos typos* – твердий і відбиток). *Стереотип* – це стійкий образ якогось явища або людини, що складається в умовах дефіциту інформації, іншими словами, штамп, до якого ми звертаємося.

Стереотипізація може виникнути в результаті узагальнення особистого досвіду, до якого приєднуються відомості, отримані з книг, кінофільмів. Багато стереотипів передаються і розвиваються відповідно до образами, закладеними в нашу свідомість батьками.

У спілкуванні мають значення етнічні стереотипи. *Наприклад*, стереотипні уявлення про ввічливість і манірності англійців, педантичності німців, ексцентричності італійців, «загадковість слов'янської душі» впливають на наші очікування і дають ґрунт для інтерпретації, що спирається на стереотип. Найяскравіше етнічні стереотипи проявляються в фольклорі, зокрема в анекдотах.

Популярні і стійкі професійні стереотипи. *Наприклад*, не знаючи особисто жодного математика, можна говорити про точність математика або про дисциплінованість військового, про те, що всі чиновники - бюрократи. Іншими словами, кожна професія має свій штамп.

Стереотипне сприйняття посилюється за рахунок хорошого або поганого настрою, самопочуття. Так, при поганому самопочутті люди і події сприймаються в більш негативному світлі.

Емпатія (грец. *Empatheia* – співпереживання) – це не стільки розумовий розуміння, осмислення проблем іншої людини, а емоційний відгук, співпереживання. Емпатія заснована на вмінні правильно уявляти, відчувати, що відбувається всередині людини, що він переживає, як оцінює події. Помічено, що здатність до прояву емпатії зростає з придбанням життєвого досвіду. Однак ця здатність може бути присутнім у людини спочатку.

Атракція (лат. *Attrahere* – залучати, притягати) – це форма пізнання іншої людини, заснована на виникненні до нього позитивних почуттів: від

симпатії до любові. Причиною появи позитивного емоційного ставлення людей нерідко буває їх внутрішнє і зовнішнє схожість. Наприклад, молоді люди набагато краще розуміють один одного, ніж дорослих, які їх оточують.

Щоб правильно зрозуміти партнера але спілкуванню, потрібно знати, як він сприймає і розуміє нас, як до нас ставиться. Тут допомагає **рефлексія** (лат. *Reflexi* – звернення назад) – звернення уваги людини на себе самого, осмислення людиною власних дій. У конкретному спілкуванні рефлексія проявляється у вигляді здібності людини уявити, як він сприймається партнером по спілкуванню. При цьому увага переноситься з партнера по спілкуванню на себе самого.

Сприйняття поведінки іншої людини має безліч підводних каменів. Незнання істинних причин вчинків і звичка виправдовувати свою поведінку часто призводить до появи упередження. *Наприклад*, у разі успіху причина приписується собі незалежно від реального стану справ. Також дуже часто в разі невдачі причину бачать, навпаки, в інших людях або обставин.

Аналогічна закономірність спостерігається і в тому випадку, якщо мова йде про групу людей. Дуже часто виправдовуються, описуються з позитивними поясненнями вчинки членів своєї групи. І навпаки, дії членів інших груп частіше розглядаються і пояснюються як негативні. Цей феномен називається каузальною атрибуцією.

Каузальна атрибуція (лат. *Causa* – причина + *attribuo* - наділяю) – феномен соціального сприйняття, інтерпретація людиною причин поведінки іншої людини, а також свого власного.

Суть каузальної атрибуції полягає в приписуванні причин тієї чи іншої дії, вчинку людини певних джерел – зовнішнім або внутрішнім.

Якщо причину вчинку ми пояснюємо внутрішніми якостями того, про кого йде мова - це внутрішня каузальна атрибуція. Якщо ж причину вчинку ми бачимо в обставинах, які, на нашу думку, змушують людину піти на цей крок – це зовнішня каузальна атрибуція. Такого роду судження не завжди спираються па логіку або на об'єктивно спостережувану дійсність, вони

швидше продиктовані нашої індивідуальної схильності трактувати джерела поведінки.

У своїх дослідженнях того, як ми інтерпретуємо навколишній світ, соціальні психологи виявили узагальнену тенденцію, яку назвали **фундаментальною помилкою** атрибуції. Вона полягає в перебільшенні значення особистісних (внутрішніх) факторів на шкоду ситуативним, або «середовищ ним», зовнішнім впливам.

Крім того, як спостерігачі ми часто випускаємо з уваги той факт, що кожна людина грає безліч соціальних ролей, а ми часто є свідками лише однієї з них. Тому вплив соціальних ролей при поясненні людської поведінки легко випустити з уваги.

Основоположником досліджень атрибутивних процесів є Ф. Хайдер [1]. Він прийшов до наступних висновків. Людина прагне побудувати несуперечливу і зв'язну картину світу. У цьому процесі у нього виробляється «життєва психологія» як результат спроб пояснити для себе причини поведінки інших людей і насамперед викликали це поведінка мотиви.

Ф. Хайдер підкреслює важливість того, пояснюємо ми те чи інше явище факторами, локалізованими всередині людини або поза ним, *наприклад*, ми можемо пояснити помилку людини його низькими здібностями (внутрішня причина), або трудностю завдання (зовнішня причина).

Характер пояснення в кожному окремому випадку визначається не тільки рівнем розвитку суб'єкта, його власними спонуканнями, але також необхідністю зберегти когнітивний баланс (рівноважну ситуацію в сприйнятті та інтерпретації). Наприклад, якщо людина вважає, що інша людина ставиться до нього добре, то будь-який негативний його акт буде «випадати» із загальної картини, в дію вступають психологічні сили, які прагнуть відновити рівновагу [1].

Автором теорії *когнітивного балансу* також є Ф. Хайдер [2]. *Основна ідея така: якщо існують різні можливості розчленування та організації сприйманого матеріалу, то приймаються збалансовані прості конфігурації, до яких прагне людина для відчуття психологічного балансу в пізнанні вчинків людей.* Якщо ситуація не збалансована, то ми в уяві або в діяльності намагаємося її збалансувати (прагнення до балансу може також пояснювати поведінку людини). Когнітивний баланс можна пояснити на прикладі соціальної ситуації. У якості найпростішої соціальної ситуації Ф. Хайдер розглядає таку тріаду: суб'єкт – інша людина – об'єкт (процес, група людей, ідея і ін.) Разом з відносинами між ними: суб'єкт – інша людина, суб'єкт – об'єкт, інша людина – об'єкт. Відносини всередині тріади можуть бути позитивними і негативними (табл. 6.1), [2].

Таблиця 6.1

Відносини між тріадами людей

№	Типи відносин всередині тріад		
	Суб'єкт - об'єкт	Інша людина - об'єкт	Суб'єкт - інша людина
1	+	+	+
2	+	+	-
3	+	-	+
4	+	-	-
5	-	+	+
6	-	+	-
7	-	-	+
8	-	-	-

З цих ситуацій, збалансованих за Ф. Хайдеру, є: 1, 4, 6, 7. Приклад: я не люблю іспит з математики, мій приятель теж його не любить, ми добре ставимося один до одного (поєднання № 7). У результаті цього ситуація психологічно збалансована.

З іншого боку може виявитися так, що я і неприємний мені людина однаково негативно ставимося до іспиту з математики (поєднання № 8). Це вже дисбаланс: я поділяю думку зі своїм недоброзичливцем.

Люди прагнуть підтримувати когнітивний баланс і знімати, зменшувати наявний дисбаланс.

Способи зняття дисбалансу.

1. Змінити одне з відносин з «-« на «+» або з «+» на «-«.
2. Зменшити значимість одного з відносин, тобто звести одне з відносин до нуля: якщо моя подруга не виносить розмов на абстрактні теми, а я без них не можу (ситуація № 3), то я можу нейтралізувати це відношення, припинивши говорити з нею на абстрактні теми, і вгамовувати свою спрагу філософствування в бесідах з іншими.
3. Диференціювати позитивне і негативне ставлення: якщо лікар, якому я довіряю, каже, що кава шкідлива для мене, а я не можу від нього відмовитися, то можна перейти на каву без кофеїну, тобто диференціювати, розділити своє ставлення до кави на 2 типи: (1) відношення до кави з кофеїном – як у лікаря, негативне; (2) відношення до кави без кофеїну – позитивне.

Один з істотних результатів експериментального дослідження каузальної атрибуції полягає в **встановленні систематичних відмінностей у поясненні людиною своєї поведінки і поведінки інших людей**. Власні промахи і навіть негідні вчинки ми схильні інтерпретувати як вимушені, продиктовані несприятливими обставинами, тоді як успіхи і досягнення швидше витлумачимо як природний наслідок наших високих достоїнств. Щодо інших людей частіше діє протилежна закономірність – їх удачі швидше розцінюються як наслідок «везіння», сприятливого збігу обставин,

чийогось покровительства і т.п., зате промахи і незручності швидше розцінюються як наслідок негативних особистісних особливостей.

Розуміння цих особливостей людської психіки, а, значить, і своєї, рефлексія в цьому напрямку допомагає знімати когнітивний дисбаланс і зберігати хороші відносини.

Розглянувши особливості сприйняття, перейдемо до прийомів підвищення ефективності спілкування, які прийнято називати **техніками спілкування**.

Знання закономірностей і помилок каузальної атрибуції допомагає зробити її більш ефективним знаряддям для налагодження взаємодії. Так, знання про існування «фундаментальної помилки атрибуції» може направити наше сприйняття по більш правильному шляху обліку різних ситуаційних впливів на людину. Дуже важливе й усвідомлення власного стилю атрибуції, який є в будь-якому спілкуванні. Досвід психологів, що займаються «атрибутивною психотерапією», показує, що в багатьох ситуаціях усвідомлення і зміна стилю приписування причин призводять до збільшення успішності спілкування [3].

Вкрай важливим саме для керівника освітнього закладу вміння ефективно говорити, тобто впливати своєю промовою на прийняття потрібного рішення.

1. Прийом **«ім'я власне»** заснований на частому проголошенні вголос імені-по батькові партнера по спілкуванню. Цей прийом викликає позитивні емоції, знімає опір з співрозмовника і демонструє розташування працівника до клієнта або партнера.

2. Прийом **«золоті слова»**, або мистецтво подачі компліментів, що дозволяє настроїти співрозмовника на співпрацю, викликати позитивні емоції і створити атмосферу довіри та взаємоповаги.

3. Прийом **«дзеркало відносин»** включає в себе посмішку і доброзичливе вираз обличчя, що сприяє позитивному настрою,

демонструє повагу до клієнта або партнера по спілкуванню і створює в нього відчуття впевненості.

4. Прийом ***«терплячий слухач»*** означає терпляче і уважне вислуховування проблем клієнта. У результаті задовольняється найважливіша потреба в самоствердженні, що веде до утворення позитивних емоцій і створює довірче розташування клієнта.

Успіх у діловому спілкуванні, на думку фахівців, багато в чому залежить від того, як ми вміємо враховувати інтереси людей, з якими стикаємося в повсякденному житті, і, насамперед, колег по навчанню або роботі. Ми приходимо на службу або навчання, і нас оточують люди, у яких маса проблем: хтось занепокоєний своїм здоров'ям чи здоров'ям близької людини, іншого хвилює сварка з близьким, когось розхвилював результат хокейного (футбольного) матчу, а автолюбителя відсутність необхідних запчастин. Іншими словами, у кожної людини своя неформальна, особистісна тема. Треба її тільки намацати, і людина відгукнеться теплотою ставлення до вас. Необхідно говорити про те, що цікавить вашого співрозмовника. Однак мало просто говорити про те, що цікавить партнера по спілкуванню. Досвід успішного спілкування говорить про те, що потрібно спиратися на позитивне в людині, тоді у відповідь теж отримаєш позитивне людське ставлення.

Необхідно пам'ятати, що в процесі спілкування не слід монополізувати розмову, тобто перетворювати бесіду в монолог, треба більше давати говорити співрозмовникові і показувати, що вам цікаво його слухати.

На ефективність спілкування також впливає вибір ***мовних засобів спілкування***. При цьому необхідно орієнтуватися на співрозмовника, ситуацію, офіційність або неофіційність обстановки. Говоріть з партнером на його мові - тоді ви зрозумієте один одного.

З теорії когнітивного балансу слід, що підкреслення спільності є успішним прийомом спілкування. Постарайтеся підкреслити, що у вас із співрозмовником є щось спільне, - це зробить ваші відносини більш теплими і довірчими. Спільні інтереси, позиції, навіть спільні проблеми і труднощі

допомагають розташувати до себе партнера по спілкуванню. При цьому в центрі уваги не повинно знаходитися ваше «Я». Рекомендується бути скромним в самооцінках і не нав'язувати співрозмовникові в категоричній формі свою позицію. Необхідно навчитися вставати на точку зору партнера.

У діловому спілкуванні важливо все: що ми говоримо і як. Від того як ми формулюємо своє «бачення», залежить ефективність спілкування. Наприклад, замість формулювання: «Мені це видається цікавим» - використовуйте: «Вас могло б це зацікавити». Замість: «Зараз я вам доведу» - «Зараз ви зможете переконатися, що ..» і т.п.

Спілкування стає більш ефективним, якщо люди, що вступають у взаємодію, можуть оцінити рівень взаєморозуміння і дати собі звіт в тому, що являє собою партнер по спілкуванню. Це, у свою чергу, підвищує культуру ділових відносин.

6.2. Прийоми активного слухання

Крім ефективного спілкування, необхідно також володіти навичками ефективного слухання. Тому як, успішність ділового спілкування багато в чому залежить від *уміння слухати* співрозмовника. Сприймаючи звучну інформацію, люди, на жаль, часто не чують один одного. Давньогрецький письменник і історик Плутарх зазначав, що потрібно навчитися слухати і тоді можна отримати користь навіть з тих, хто говорить погано. При уявній простоті (багато хто думає «слухай – знай помилковий») слухання – це складний процес, що вимагає навичок культури спілкування. Фахівці кажуть про ефективне і неефективному слуханні.

Неефективне слухання не забезпечує правильного розуміння слів, почуттів співрозмовника і обговорюваної проблеми, а також не сприяє встановленню довірчих відносин між партнерами по спілкуванню.

Ефективне слухання, навпаки, сприяє розумінню обговорюваної проблеми і призводить до її вирішення. Виділяються два *способу ефективного* слухання: нереклексивне і рефлексивне [4].

Нерефлексивне слухання – це вміння уважно мовчати, не втручаючись в мову співрозмовника своїми зауваженнями та коментарями.

Уважне мовчання передбачає слухання з використанням невербальних засобів – кивків, мімічних реакцій і контакту поглядами. Крім цього використовуються мовні прийоми: «Ммм», «Так-так», «Так - я згоден», «Так – я розумію» і т.п. Слухання цього виду корисно тоді, коли ваш співрозмовник проявляє якісь почуття (наприклад, гнів), хоче обговорити хвилюючий його запитання або бажає висловити свою точку зору.

Рефлексивне слухання – це процес розшифровки сенсу повідомлень і встановлення активного зворотного зв'язку з мовцем. Воно дозволяє усунути перешкоди, спотворення в процесі спілкування і допомагає зрозуміти сенс і зміст висловлювань співрозмовника.

Існують чотири основних **прийому** рефлексивного слухання.

1. **З'ясування.** Являє собою пряме звернення до мовця за уточненнями за допомогою фраз: «Я не зрозумів», «Будь ласка, уточніть це» і т.п., сприяє кращому розумінню.

2. **Відображення почуттів.** У цьому випадку особлива увага звертається на відображення слухаючим емоційного стану мовця за допомогою фраз: «Ви трохи засмучені», «Очевидно, Ви відчуваєте ...» і т.п. Відображаючи почуття співрозмовника, ми показуємо йому, що розуміємо його стан. Даний прийом передбачає використання механізму сприйняття – емпатії.

3. **Перефразовування,** тобто власна формулювання повідомлення мовця для перевірки точності розуміння. При цьому використовуються фрази: «Якщо я Вас правильно зрозумів ...», «Іншими словами, Ви вважаєте ...», «На Вашу думку ...» і т.п., які показують мовця, що його слухають і розуміють. У разі неправильного розуміння цей прийом допомагає вчасно виправити нерозуміння.

4. **Резюмування,** тобто підведення підсумків сказаного, коротке формулювання основних ідей, почуттів мовця. Цей прийом доречний при

тривалих бесідах. Використовується для завершення розмови або уточнення сенсу сказаного. Використовуються фрази типу: «Отже, Ви вважаєте, що ...», «Якщо підвести підсумок сказаному, то ...» і т.п.

Крім того, завжди необхідно уникати *типових помилок* в процесі слухання, зокрема, не можна:

- Перебивати співрозмовника;
- Загострювати увагу на розмовних особливостях партнера по спілкуванню;
- Робити поспішні висновки, які можуть стати перепорою для спілкування;
- Поспішно заперечувати, не дослухавши співрозмовника до кінця;
- Давати непрошені поради.

6.3. Правила аргументації і переконання.

Полеміка – це суперечка, в якій є конфронтація, протистояння, протиборство сторін, ідей і думок. У зв'язку з цим її можна визначити як боротьбу принципово протилежних думок з якогось питання, як публічну суперечку з метою захисту, відстоювання своєї точки зору і спростування протилежної. Завданням суперечки може бути не тільки перевірка істинності якогось положення, а й переконання іншої людини.

Переконання опонента. Переконання передбачає «м'який» вплив на індивіда, який має на меті радикально скорегувати його погляди, щоб цим вплинути на подальшу поведінку. Цей варіант – найетичніший спосіб впливу, тому що тут немає грубого насильства чи підступного проникнення в підсвідомість об'єкта.

Мета переконання: довгострокова зміна уявлень і установок людини в необхідному напрямку; залучення до співробітництва; спонукання об'єкта до потрібного вчинку.

За технічним виконанням переконання – це явна, іноді прихована дискусія, яка доповнюється деяким стимулюючим впливом. Будь-яка спроба

грубо нав'язати бажану думку матиме лише негативний результат, оскільки людина завжди пручається обмеженню свободи вибору.

Стратегії переконання: Залежно від умов ситуації і конкретних особливостей об'єкта, його можна спробувати переконати прямо (у ході бесіди) або опосередковано (через інспіровані акції), діючи при цьому: акцентовано-логічно; імперативне (категорично); ексцитативне (роз'ятрюванням емоцій); альтернативне (зведенням проблеми до вибору «або-або»).

Перспективні й малоперспективні для впливу опоненти. Простіше переконувати тих, хто має: яскраву живу уяву; орієнтацію швидше на інших, ніж на себе; трохи занижену самооцінку (суб'єкти боязкі й ті, хто мало довіряють своїй власній думці).

Важко піддаються переконанню особи з: явною ворожістю щодо інших (спротив часто виникає внаслідок бажання домінувати над оточуючими...); сильним духом критицизму; готовністю до переінакшування своїх поглядів (простіше кажучи, прагненням завжди мати ще одну позицію про запас...).

Планування епізоду переконання. Перед проведенням активної акції варто сумлінно підготувати людину в ході попередніх бесід, для того, щоб наступний акцентований вплив не виявився для неї неприємною несподіванкою. При плануванні епізоду переконання треба: ретельно вибрати місце, оточення і момент для контакту; продумати, як розпочати бесіду, як зняти початкову напругу, як викликати певний інтерес; добре продумати, як спрямувати розмову в бажане русло; відпрацювати всю свою аргументацію згідно з психологією, мотивами й устремліннями об'єкта; вибрати ритм бесіди й порядок пред'явлення аргументів; врахувати можливі контраргументи, й продумати, як їх нейтралізувати; намітити запасні варіанти продовження бесіди, якщо партнер рішуче заявить «ні!»; чітко уявляти собі, як завершити бесіду.

Вибір умов для проведення контакту: місце, де здійснюють переконання, по можливості, повинно сприяти добросердному настрою людини, тому що це поліпшує сприйнятливність до супутнього впливу; так, якщо в «робочій» кімнаті є картини, які приваблюють погляд об'єкта, звучить музика, яка йому подобається, а на столі стоїть улюблений напій – він буде більш зговорливий; присутність якихось сторонніх осіб зазвичай небажана, хоча іноді окремі персони (деякі авторитети, зацікавлені родичі...) прямо або побічно можуть брати участь у процесі переконання; час проведення головної бесіди варто погоджувати з такою ситуацією, при якій деякі потреби й настрої об'єкта зближаються з ідеями, що підкидаються йому (розчарування в чому-небудь, утруднення в кар'єрі, різні події, які можна трактувати як ймовірну загрозу з певного боку...) або коли він вже підготовлений попередніми бесідами.

Початок бесіди, зняття напруги, розбудження інтересу. Розпочинаючи розмову, слід уникати: вибачень та інших проявів непевності; нудного початку; прояву найменшої неповаги до співрозмовника; безпосереднього переходу одразу до справи.

Для **зняття напруженості** й викликання довіри корисно: мати приємний для візаві зовнішній вигляд (одяг, головний убір, зачіску...) і вираз обличчя; звертатися до співрозмовника на ім'я, нахилиючись під час розмови трохи до нього; сказати пару компліментів про відмінний смак, репутацію й ділові здібності об'єкта; пожартувати (розповісти анекдот), що змушує співрозмовника щиро розсміятися.

Для **посилення інтересу** до бесіди можна: задавати запитання, які не насторожують (професійні, життєві), на які суб'єкт із задоволенням захоче відповідати; розмовляти з позицій інтересів співрозмовника або торкнутися теми, відверто пов'язаної з його проблемами.

Орієнтування бесіди в потрібному напрямку: залучаючи асоціації, перекинути місток між початком, висновком та ідеєю, яка проштовхується; описати якесь життєве спостереження, вуличну оцінку або ж анекдотичний

випадок, ніби між іншим пов'язати це з бажаним предметом; згадати кілька важливих для партнера питань, які через потрібне зміщення акцентів співвідносяться з наміченою тематикою.

Вибір аргументації відповідно до особи і настроїв об'єкта: ідея, яку проводять, завжди повинна знаходити свій шлях не тільки до розуму, але й до емоцій об'єкта; матеріал для аргументації підбирається залежно від типу (образне, логічне) разом із якістю (гнучке, відстале, комфортне, самостійне...) мислення співрозмовника; має сенс застосовувати лише ті аргументи, які у вигляді особистісних настроїв, способу мислення, інтелекту й наявної інформації ця людина здатна сприйняти; в ході переконання бажано використовувати як абстрактні висновки, так і зримий конкретний фактаж, на якому легше переконувати осіб, які не володіють абстрактним мисленням; з конформістами проходять посилення на авторитети, барвисті пишномовні фрази й наголошування на почутті спільності з іншими; при самостійності мислення людини в хід пускають логіку обґрунтування з натяком на можливість особистої вигоди як морального, так і матеріального плану; при помітній відсталості мислення перспективне розпалення емоцій, спираючись на емпірику.

Тактика проведення контакту. Встановлення ритму розмови й порядку висування аргументів: потрібно твердо вірити в істинність того, в чому Ви хочете переконати інших, тому що люди підсвідомо вловлюють ставлення того, хто говорить до того, що повідомляється, а будь-яка фальш відштовхує; ритм мови повинен бути досить рівним і підлаштовуватися під частоту подиху співрозмовника; для початку забезпечте однакове розуміння ключових термінів і виразів Вами й об'єктом; не дозволяйте відволікати себе від наміченої тематики й не відволікайтеся від неї самі; в ході аргументації спершу говорять про переваги, і тільки після цього – про недоліки; ефективно «квантове» посилення повідомлення, при якому після видавання чергового факту чи аргументу роблять невелику паузу, для усвідомлення і закріплення почутого; кожен наступний аргумент повинний бути вагомішим, ніж

попередній; для кращого сприйняття нових ідей треба подавати їх так, щоб вони асоціювалися із уже засвоєними; ніколи не обмежуйтеся лише простим перерахуванням аргументів, а намагайтеся розкривати їх логічний і емоційний зміст із погляду співрозмовника; наводьте той самий аргумент кілька разів, але при цьому повторюйте його новими словами; завжди майте кілька аргументів про всяк випадок для вживання при помітних ваганнях у позиції об'єкта; ретельно відстежуйте всі словесні й несловесні реакції партнера, і, ґрунтуючись на них, корегуйте свою подальшу аргументацію; вирахуйте по реакції об'єкта ті моменти, де розігрується «боротьба його мотивів» і зосередьте на них весь свій вплив, раз по раз подаючи ті аргументи, які справили на партнера максимальне враження.

Отже, будь-яка спроба грубо нав'язати бажану думку матиме лише негативний результат, оскільки людина завжди пручається обмеженню свободи вибору.

Коректні **прийоми (методи)** ведення суперечок:

1. У ході аргументації користуйтеся тільки тими аргументами, які Ви і Ваш опонент розумієте однаково.
2. Не применшуйте значимості сильних аргументів опонента.
3. Краще, навпаки, підкреслюйте їхню важливість і своє правильне розуміння.
4. Якщо Ваш аргумент не приймається, усвідомте, чому.
5. Можливо, на цьому аргументі не варто наполягати.
6. Свої аргументи, не пов'язані з тим, що говорив опонент, наводьте після того, як Ви відповіли на його докази.
7. Обмежуйте кількість своїх аргументів.
8. Зайва переконливість завжди викликає відсіч, тому що перевага партнера в суперечці завжди образлива.
9. Наведіть один-два яскравих аргументи, і, якщо досягнуто бажаного ефекту, обмежтеся цим.
10. Кажіть не тільки про плюси своєї пропозиції, але й про мінуси.

11. Цим Ви додасте їй більшої об'єктивності
12. Використовуйте тільки ті аргументи, які приймає ваш опонент.
13. Не плутайте факти з думками.
14. Подавайте аргументи, демонструючи повагу до партнера і його позиції.
15. Друга легше переконати, ніж ворога.
16. Посилання на авторитет, відомий вашому опоненту і такий, що сприймається ним теж як авторитет, підсилюють можливості Ваших аргументів.
17. Шукайте їм авторитетне підтвердження.
18. Не спростовуйте докази партнера, а, визнаючи їхню правомірність, переоцінюйте їхню силу й значимість.
19. Підсилюйте значимість втрат у випадку прийняття його позиції чи зменшуйте значимість вигод, очікуваних партнером.
20. Не прагніть швидко переконати опонента.
21. Краще йти поступовими, але послідовними кроками.

Говорячи про підвищення ефективності ділових комунікацій, не можна обійти увагою **аргументацію**. Аргументи необхідні для доказів та обґрунтувань справедливості своїх поглядів, намірів, займаної позиції в дискусії.

Аргумент (лат. *Argumentum*) – довід, доказ. Вони розрізняються за ступенем впливу на розум і почуття людей і поділяються на **три** групи:

- сильні;
- слабкі;
- неспроможні аргументи.

Сила (слабкість) визначається не з позиції мовця, а з позиції особи, приймає рішення па основі представленої інформації.

1. **Сильні аргументи** неможливо спростувати, зруйнувати. Вони не викликають критики, їх не можна не враховувати і не брати до уваги. Це:

- точно встановлені факти і судження, що випливають з них;

- закони, основоположні документи і статuti, якщо вони виконуються і відповідають реальному житті;
- висновки, підтверджені експериментом;
- висновок експертів;
- цитати з книг визнаних у конкретній сфері авторитетів;
- статистична інформація, якщо збір та обробка даних проводилися професіоналами-статистиками.

2. **Слабкі аргументи** викликають сумнів. До них відносяться:

- умовиводи, засновані на розрізнених фактах;
- виверти і судження, побудовані на алогізм (алогізм - прийом для руйнування логіки мислення, застосовується найчастіше в гуморі);
- посилення (цитати) на невідомі або маловідомі співрозмовнику авторитети;
- аналогії і непоказові приклади;
- доводи особистого характеру;
- афоризми, вислови;
- доводи, узагальнення, зроблені на основі припущень і відчуттів;
- неповна статистична інформація, на основі якої робиться висновок.

3. **Неспроможні аргументи** дозволяють викрити, дискредитувати співрозмовника, який використав їх. Це:

- судження на основі підтасованих фактів;
- посилення на неперевірені джерела;
- втратили силу рішення;
- здогади, домисли і припущення;
- обіцянки і обіцянки, що видаються авансом;
- висновки, зроблені з фіктивних документів.

Фахівці рекомендують при аргументації:

1) використовувати доводи, які розуміються співрозмовниками однаково;

2) якщо довід не приймається, можливо, краще не наполягати на ньому в ході подальшої розмови;

3) краще підкреслити важливість і значущість сильних доводів партнера по спілкуванню, оцінити правильне їх розуміння;

4) свої аргументи, не пов'язані з тим, що говорив партнер, приводите після того, як відповіли на доводи партнера;

5) намагайтеся порівнювати темп аргументацій з особливостями темпераменту партнера;

6) пам'ятайте, що зайва переконливість завжди викликає відсіч, тому що перевага партнера в суперечці завжди прикро;

7) приведіть один-два яскравих, сильних аргументу і, якщо досягнуто бажаного результату, обмежтеся цим.

Переконуючи співрозмовника, слід застосовувати **правила аргументації і переконання**. Ось деякі з них.

1. **Закон вбудовування.** Аргументи слід вбудовувати в логіку міркувань партнера, не ламати логіку співрозмовника.

2. **Закон мінімалізації аргументів.** Людське сприйняття обмежена, тому для переконливості число аргументів не повинно перевищувати трьох-чотирьох.

3. **Закон діалектичності** (єдності протилежностей). Говорити слід не тільки про плюси своїх доказів, а й про мінуси. Це демонструє об'єктивність, обеззброює опонента і надає вашим аргументам більшої ваги.

4. **Закон об'єктивності та доказовості.** В якості аргументів використовуйте ті, що приймає ваш співрозмовник. Не плутайте факти і думки.

5. **Закон демонстрації рівності і поваги.** При аргументації демонструйте повагу до партнера і його позиції.

6. Закон поступовості. Не прагніть швидко переконати партнера. Краще це робити поступово і послідовно.

7. Закон етичності. У процесі аргументації не допускається неетична поведінка: агресія, зарозумілість, обман, маніпуляції. Завжди пам'ятайте про «золотому правилі» етики.

Крім того, не слід забувати, що ніякі поради і правила не допоможуть, якщо ви не будете **проявляти щирість і доброзичливість** у спілкуванні.

Таким чином, характеристикою ділового спілкування є:

- співрозмовники є особистостями значущими один для одного;
- вони взаємодіють з приводу конкретної справи;
- основним завданням ділового спілкування є продуктивна співпраця.

6.4. Принципи ефективної комунікації у системі керівник-підлеглий

Спираючись на проаналізовану джерельну базу з проблематики, розглянувши різні підходи до підвищення ефективності комунікаційних процесів в організації (у системі керівник-підлеглий, вважаємо за доцільне звернути увагу на «10 настанов ефективної комунікації» запропонованою Американською асоціацією менеджменту:

1. Пояснюйте свої ідеї перед початком комунікації. Це означає системний аналіз проблем, які є предметом комунікації. Глибоке обміркування майбутніх повідомлень забезпечує прозорий і чіткий буде процес комунікації.

2. З'ясовуйте дійсну мету комунікації. Чітке визначення мети повідомлення дозволяє менеджеру легко проектувати комунікації.

3. Зауважуйте всі елементи середовища комунікації, як фізичні, так і людські. Запитання: що сказати; кому сказати; як сказати; коли сказати завжди сприяють успіху комунікації. При цьому їх слід пропускати крізь «сито» фізичних умов комунікації, соціального клімату, досвіду минулої комунікації і адаптувати до поточної ситуації.

4. Намагайтеся отримати допомогу від інших у процесі комунікації. Консультації можуть бути корисним методом для кращого розуміння важелів управління комунікаціями. Більш того, той хто допомагає формулювати повідомлення, як правило, є тією силою, яка активно підтримує комунікацію.

5. Слідкуйте за інтонаціями голосу, виразом обличчя, добором слів в процесі передачі повідомлення так само ретельно, як і за змістом повідомлення. На слухачів впливає не тільки те, що сказано, але і як сказано.

6. Передавайте якомога більше корисної інформації. Людина запам'ятовує повідомлення, які є корисними для неї. Менеджер має формулювати повідомлення так, щоб вони враховували інтереси як підлеглих, так і організації.

7. Відслідковуйте процес комунікації. Менеджеру потрібний хороший зворотній зв'язок, щоб знати рівень розуміння повідомлення підлеглими.

8. Підтверджуйте свої слова конкретними діями. Якщо слова і дії менеджера суперечливі, він дискредитує власні вказівки.

9. Зауважте, що сучасні комунікації впливають на майбутнє. Більшість комунікацій відбиває поточні потреби, але мають бути спрямовані у майбутнє.

10. Намагайтеся бути хорошими слухачами

Специфічна ознака ділового спілкування – є його *регламентованість*, тобто підпорядкування встановленим обмеженням, які визначаються національними і культурними традиціями, професійними етичними принципами.

6.4. Технологія сфокусованої бесіди для закладів освіти

Варто зазначити, що врегулювання соціальних конфліктів залежить від особливостей комунікативно-технологічної організації простору спілкування його суб'єктів.

Комунікативно-технологічне врегулювання соціальних конфліктів, за умов реалізації послідовних операцій спілкування (комунікативних

алгоритмів) його учасниками, може суттєво підвищити ефективність міжособистісної взаємодії у середовищі освіти.

Важливим інструментом комунікативно-технологічного врегулювання соціальних конфліктів може слугувати опрацьована нами технологія сфокусованої бесіди (ORID-модель), що дає змогу конструювати комунікативний простір з метою ухвалення суб'єктами спільного рішення через обговорення низки проблемних запитань.

Зауважимо, що використовуючи ORID-модель як технологію співучасті (the Technology of Participation) для вирішення завдань соціально-психологічної діагностики конфліктів і соціально-психологічного проектування комунікативних процесів у просторі освіти, слід послуговуватися такими принципами:

1) інклюзивної участі – акцентує увагу на тому, що участь кожного члена контактної групи в обговоренні проблемної ситуації є вкрай важливою;

2) групової роботи – зауважує, що найбільш ефективним і раціональним способом виконання поставленого завдання є його спільна реалізація усіма членами групи;

3) поєднання індивідуальної і сумісної творчості – зазначає, що діалогічна взаємодія, як продуктивний комунікативний процес, забезпечує найкраще розкриття творчих, інноваційних можливостей людини;

4) дієвості і права володіння – розкриває такий аспект партиципації, що вказує на наявність спільної позиції групи (право володіння) щодо ухвалення дієвого рішення;

5) віддзеркалення і навчання – дає змогу суб'єктові, внаслідок трансформації власної позиції, усвідомити цінність консенсусу і колективних дій в процесі навчання;

6) принцип діалогічної партиципації як один з основних принципів розгортання комунікативного процесу постулює таке: ефективна діалогічна взаємодія відбувається між рівними, взаємозалежними суб'єктами, які

відкриті до спілкування, вільні у висловлюванні власної думки, залучені до реалізації спільного завдання і є співпричетними до його виконання.

Технологія ORID функціонально поєднує у своєму складі чотири рівні:

1. рівень об'єктивації (objective) наявної інформації, проблемної ситуації, ставлення особистості;
2. рівень рефлексії (reflective) або осмислення особистісних реакцій, усвідомлення сутності та специфіки конфліктної ситуації;
3. рівень інтерпретації (interpretive) смислів, мотивів, цінностей особистості, наслідків її активності в ситуації конфлікту;
4. рівень дії (decisional) або рівень ухвалення особистістю рішення щодо здійснення нею конкретних дій (рис.).

Зазначимо, що застосування ORID-моделі для конструювання комунікативного простору зумовлює для суб'єктів ряд позитивних наслідків, а саме: забезпечує повноцінний діалог; розкриває перспективи співпраці; збагачує партнерство; дає змогу висувати нові ідеї і формулювати чіткі висновки; дає можливість усім членам групи брати участь в обговоренні; веде до консенсусу і взаєморозуміння (Nelson, 2013).

Планування процедури проведення психологічної роботи із застосуванням технології сфокусованої бесіди здійснюється за таким алгоритмом (рис. 6.1):

<i>Структура</i>		<i>Функції</i>
Рівень об'єктивації	→	Об'єктивація, сприйняття інформації
Рівень рефлексії	→	Усвідомлення особистісних реакцій
Рівень інтерпретації	→	Інтерпретація смислів, цінностей, наслідків активності
Рівень дії	→	Ухвалення рішення щодо здійснення дії

Рис. 6.1. Структурно-функціональні характеристики та результати застосування технології сфокусованої бесіди в освітньому середовищі

Результат

- активізація міжособистісної взаємодії;
- підвищення ефективності спілкування;
- врегулювання соціальних конфліктів;
- підвищення рівня соціально-психологічної компетентності.

Зазначимо, що застосування ORID-моделі для конструювання комунікативного простору зумовлює для суб'єктів ряд позитивних наслідків, а саме:

- забезпечує повноцінний діалог;
- розкриває перспективи співпраці;
- збагачує партнерство;
- дає змогу висувати нові ідеї і формулювати чіткі висновки;
- дає можливість усім членам групи брати участь в обговоренні;
- веде до консенсусу і взаєморозуміння (Nelson, 2013).

Планування процедури проведення психологічної роботи із застосуванням технології сфокусованої бесіди здійснюється за таким алгоритмом (рис. 6.2):

1. Формулювання основної теми обговорення.
2. Визначення цільової аудиторії.
3. Відкриття дискусії (введення в процес обговорення, проблематизація ситуації).
4. Окреслення проблемної ситуації, постановка запитань, що її об'єктивують.



Рис. 6.2. Алгоритм (покрокова інструкція) застосування технології сфокусованої бесіди

6.6. Поради успішних публічних виступів

Майстерність публічних виступів – для когось вроджений талант, для більшості – результат навчання й подальшої постійної практики. Проаналізувавши джерельну базу з проблематики ведення полеміки (публічних виступів) [4; 6; 7], лайфаки для успішних публічних виступів зокрема поради Джефа Хайдена, бізнес-консультанта, в минулому керівника видавництва, автора бестселерів з питань кар'єри, бізнесу та стосунків пропонуємо перелік певних порад (правил), дотримання яких допоможе позбавитися внутрішніх затисків, захопити та утримати аудиторію.

Діліться досвідом. Завжди пропонуйте аудиторії інформацію, пораду чи методику, яку можна застосувати відразу після лекції. Нехай ніхто не піде з порожніми руками – і до вас повернуться знову. Натхнення – це добре, а практична цінність – ще краще.

Не відкладайте відповіді на запитання. Якщо воно заскочило вас зненацька посеред виступу, це насправді добрий знак: вас слухають. Тож скористайтеся можливістю відповісти й оживити промову. Якщо запитання пояснено в наступному слайді – тоді можете його пропустити і згадати, коли описуватимете зміст відповідного слайду. Найкращі презентації зазвичай сприймаються як розмова, навіть якщо вона йде лише з одного боку, тож не відмовляйтеся від можливості надати виступу інтерактивності. Не розхолоджуйте аудиторію відмовою від дискусії.

Ставте запитання, на які самі не можете відповісти. Звертання до аудиторії зазвичай виглядають неприродньо. Замість цього спитайте те, чого ваші слухачі не знають, і відреагуйте: «Все ОК, я теж не знаю». Поясніть, чому у вас немає відповіді на це запитання, і потім переходьте до того, що ви дійсно добре знаєте. Більшість доповідачів виглядають всезнайками і вже через це одразу здаються нудними. Публічне визнання того, що ви чогось не знаєте, робить вас більш людяним, і слухачі уважніше сприйматимуть те, що ви знаєте.

Підкріпіть свій мозок. Це може видатися очевидним, але порція білкової їжі дійсно допоможе вам бути в хорошій розумовій формі. Допамін і епінефрин сприяють жвавості розуму й ефективній концентрації, обидва ці елементи організм отримує з тирозину – амінокислоти, що входить до складу протеїну. Тож добре поїсти не завадить, але не в останню хвилину перед виступом, особливо якщо ви хвилюєтеся.

Спаліть трохи кортизолу. Усний виступ перед аудиторією важкий ще й тим, що голос моментально видає ваш внутрішній стан: хвилювання, побоювання, невпевненість. Є простий спосіб зняти зайву напругу як до, так і під час виступу. Рухайтесь! Ваші наднирники виділяють кортизол, якщо ви хвилюєтеся чи перебуваєте в стані надстресу. Високий рівень кортизолу блокує креативність і здатність сприймати і передавати складну інформацію, під впливом кортизолу ви не зможете ані читати лекцію, ані реагувати на аудиторію. Найкращий спосіб впоратися з цим – фізичні вправи до роботи, прогулянка під час обіду чи інтенсивне тренування у спортзалі перед виступом.

Запасні плани. Запитання «Що, коли..?» краще ставити до виступу і продумувати кілька планів на випадок форс-мажору. Раптом не запуститься презентація у PowerPoint, початок виступу вийде плутаним, відключать світло, попередній виступ буде надто довгим і вам залишать тільки декілька хвилин? Оберіть два свої найсерйозніші побоювання і продумайте план виступу з урахуванням цих обставин. Ваші старання в будь-якому разі не будуть зайвими, оскільки передбачення неочікуваних сценаріїв і підготовка до них допоможуть, якщо дійсно станеться щось несподіване.

Створіть свій ритуал підготовки до виступу. Забобони, щасливі прикмети – це все спроби побороти внутрішній страх, який не має жодного стосунку до реальності. Щасливі шкарпетки не допоможуть бігти швидше. Замість цього краще встановіть свою послідовність дій, яка допоможе вам сконцентруватися перед виступом, підготувати і себе, і технічний бік питання. Пройдіться вздовж кімнати, щоб зрозуміти, як ви дивитиметесь на

аудиторію, відчуйте лінію горизонту. Перевірте, як працюють мікрофони, завчасно запустіть презентацію на комп'ютері. Внесіть до звичного ритуалу корисні дії, які допомагають зосередитись і при цьому достатньо прості й не вимагають додаткового екіпірування.

Ставте більше однієї мети перед виступом. Запасна мета допоможе вам скорегувати сценарій, якщо ви бачите, що аудиторія не йде за вашими закликами. Наприклад, ви відразу кажете аудиторії, що представляєте благодійну організацію, після чого ваші слухачі розвертаються і йдуть. Або сприймають все, що ви кажете, доволі й не приховують цього. Саме час підключати запасний план і, зберігаючи позитивний настрій, ділитися зі слухачами корисною саме для них інформацією.

Розкажіть емоційну історію, яка відбулася насправді. Багато спікерів діляться самокритичними розповідями, але звичайне визнання помилки нічого не дає, якщо ви використовуєте цей епізод просто для визначення небажаних обставин. Замість цього розкажіть повноцінну історію, з яскравими подробицями, і при цьому не приховуйте власних емоцій. Якщо ви були тоді засмучені – так і скажіть. Плакали – згадайте й це. Коли ви ділитесь з аудиторією власними справжніми почуттями, ви створюєте моментальний і тривалий зв'язок з людьми в залі. Емоційність підвищує ваш рівень як оратора.

Пауза в 10 секунд. Секретний прийом повернення уваги аудиторії – довга пауза. Особливості сприйняття такі, що пауза в одну чи дві секунди сприймається ніби доповідач щось забув, 5 секунд – типова театральна пауза. Якщо ж ви мовчите впродовж 10 секунд, то навіть ті, хто в цей час дивився у мобільний телефон, піднімуть голови і подивляться на оратора. А ви під час цієї довгої паузи можете зібратися з думками і використати підвищену увагу, щоб підкреслити дещо особливе у вашому виступі. Тільки недосвідчений спікер боїться пауз, впевнений у собі вміє використати їх для зміцнення своєї харизми.

Поділіться унікальною інформацією. Слухачі зазвичай не кажуть: «Я був вчора на презентації, і слайди у доповідача були просто нереально круті!». Ні, замість цього діляться такими враженнями: «Уявляєш, якщо ти червонієш, то внутрішня оболонка твого шлунку також стає червоною!». Знайти дивовижний факт чи незвичну аналогію – це запам’ятатися слухачам.

Намагайтеся допомагати аудиторії, а не просто «впарювати товар». Більшість спікерів ставлять головною метою виступу просування продукту, отримання нових клієнтів, розбудову широкої мережі контактів. Не варто на цьому зациклюватися. Зосередженість на продажах додасть стресу до і без цього непростой ситуації. Зробіть акцент на користі вашої промови для слухачів і не намагайтеся за раз досягти більше однієї мети. Коли ви дійсно допомогли людям вирішити їхні проблеми в професійному чи особистому житті, ви зробили найкращі продажі, які були можливі в цій ситуації.

Не вибачайтеся. Ось чого точно не варто робити – так це виправдовуватися перед аудиторією, мовляв було мало часу на підготовку чи не дуже добре володієте темою. Вибачення не зроблять слухачів поблажливішими, навпаки – всі думатимуть, навіщо ця людина вийшла і намагається забрати їхній час. Тож якщо бажаєте, щоб на дрібні помилки не звертали уваги, – будьте ще впевненішим у собі, ніж зазвичай.

Не готуйтеся до виступу вже на сцені. Краще за все перевірити мікрофон, освітлення і свою презентацію до початку. Домовтеся з тими, хто за це відповідає, якщо у вас немає особистого доступу. Якщо ж трапилися якісь накладки, усміхайтеся й поведіться впевнено. Пам’ятайте: для аудиторії має значення не те, що відбувається на сцені, а те, як саме ви на це реагуєте.

Не перевантажуйте слайди інформацією. Керуйтеся правилом великого пальця: розмір шрифту має бути вдвічі більшим, ніж середній вік вашої аудиторії. Це приблизно між 60 и 80 пунктами. Якщо вам потрібно більше слів, то ви мало попрацювали над текстом.

Ніколи не зачитуйте текст зі своїх слайдів. Ваша презентація має бути розрахована на моментальне сканування слухачами, а якщо їм доведеться читати, ви втратите увагу аудиторії. І точно втратите залишки інтересу до предмету лекції, якщо почнете самі читати вголос. Слайди потрібні для розставлення акцентів, а не для публікації основної інформації.

Намагайтеся завоювати увагу. З чого ви почнете свій виступ, має величезне значення. Замість суворих закликів вимкнути мобільні телефони, краще відразу так захопити слухачів, щоб вони забули про них самі й намагалися швидше вимкнути, щоб не відволікатися. Пам'ятайте, що аудиторія не мусить вас слухати, це ваше завдання – зацікавити в предметі виступу.

Завжди повторюйте запитання аудиторії. Якщо кожному, хто ставить запитання, не вручають мікрофон, то зважте, що більшість у залі не чули сказане з місця, отже можуть не зрозуміти контекст вашої відповіді. Повтор запитання – це і прояв ввічливості, і виграш часу для оратора, щоб зібратися з думками й відповісти найкращим чином.

Завжди повторюйте власні загальні тези. Ваша аудиторія напевно почула лише половину всього сказаного, ще й кожен сприйняв під своїм кутом зору. Плануйте промову так, щоб передбачити повторення основних пунктів. Спочатку поясніть суть питання, потім наведіть приклади застосування нової інформації, після надайте аудиторії варіанти конкретних дій. До цього часу більшість уже забула, з чого все починалося, тож якщо хочете, щоб промова запам'яталася, – перерахуйте ключові моменти ще раз.

Завжди завершуйте трохи раніше. Якщо вам дали 30 хвилин на виступ, плануйте на 25, якщо дали годину – 50. Поважайте увагу аудиторії та не забирайте у неї час від перерви. Ви отримаєте додаткові бонуси: навчитеся відточувати свій виступ, дотримуватися таймінгу. На ті 5 чи 10 хвилин, що залишилися, заплануйте відповіді на запитання – запропонуйте аудиторії поставити їх публічно чи запросіть на бесіду після презентації. І ніколи не затримуйте слухачів довше відведеного вам часу.

Можна стверджувати, що публічний виступ – це хвилине мистецтво. Зазвичай тривалість презентації вимірюється хвилинами і кількість їх невелика. За короткий проміжок часу потрібно зачарувати публіку, представити їй необхідну інформацію та ще й запропонувати кілька ідей. Отож, для успіху потрібно уважно рахувати не тільки хвилини, а й секунди і не витратити їх даремно. Проте, не заповнюйте свою промову лише словами, пам'ятайте про паузи, жести та необхідне мовчання.

Найголовніше завдання промовця – відчутти свій голос. Часто інформацію, якою діляться під час промов, слухачі уже знають, тому дуже важливо не перейматись новизною даних, а додати частину свого життя, своєї особистості у промову. Майя Ангелоу впевнена: *«Люди забудуть, що ти говорив, що робив. Та вони ніколи не забудуть, що відчували поряд з тобою».*

Слухачі, які критикують, навчать більше ніж ті, хто проводить вас оваціями. Більшість ораторів на початкових стадіях нестерпно чекають схвалення аудиторії та її прихильності. Лише з часом приходить розуміння, що саме критика дає нові можливості до зростання, показує нові вектори вдосконалення та «білі плями», які потребують заповнення. Тож вгамувавши першу жагу до визнання, з нетерпінням чекайте на зауваження та запитання.

Отже, як відповідати на запитання?

Якщо публіка активно реагує на ваш виступ та має низку запитань – ви чудово впоралися з виступом! Переходимо до завершальної та не менш відповідальної частини виступу – відповідей на запитання. Як вразити аудиторію на цьому етапі? Ось декілька рекомендацій:

1. Подякуйте тому, хто поставив запитання та уважно вислухайте людину, не перебивайте. Це дасть вам декілька секунд для того, щоб зібратися з думками та перевести дух.

2. Не зрозуміли? Сміливо уточнюйте! Не бійтеся виглядати нерозумно в цій ситуації. Уточнення навпаки може зняти загальну напругу, «розтопити лід» та привернути до вас співрозмовника.

3. А що робити, якщо не знаєте відповіді на запитання? По-перше, зберігати спокій і не панікувати. По-друге, набагато краще чесно зізнатися, що ви не знаєте відповідь, а не вигадувати щось на ходу. Також можна запропонувати аудиторії відповісти запитання разом.

Для більшої впевненості заздалегідь проаналізуйте нерозкриті моменти вашої доповіді та складіть список можливих запитань й відповідей на них.

Якщо ви хочете, щоб вашу промову (повідь чи статтю) почули усі, значить ви не достатньо часу приділили визначенню особливостей своєї цільової аудиторії. Усім землянам навряд чи буде цікаво послухати вас. Доречніше сконцентруватись на конкретній групі та писати промову, уявляючи їх.

Отже, до корисних звичок, які необхідні керівнику для переконливого виступу відносимо:

Прорепетируйте свій виступ перед друзями чи родиною або запишіть себе на відео. Це допоможе виявити недоліки вашої доповіді: слова-паразити, згорблену поставу, затягування слів тощо. Отже, доповідь та презентація готові. А над чим ще слід поміркувати? Над зовнішнім виглядом і поведінкою!

1. Одягніться стримано та акуратно. Ніщо не повинно відривати слухачів від вашого виступу, зокрема шарф з трояндами чи яскраві ювелірні прикраси. Зверніть увагу на взуття – воно має бути начищеним і доглянутим.

2. Виходьте до місця виступу спокійним твердим кроком. Перед початком доповіді обведіть аудиторію поглядом, намагаючись встановити зоровий контакт зі слухачами. Посміхніться та зробіть невелику паузу. До речі, короткі паузи можна використовувати протягом усього виступу, коли ви хочете підкреслити перехід до наступної частини.

3. Тримайтеся впевнено. Не слід тримати руки в кишенях, обирати закриті пози (схрещені на грудях руки), гризти нігті, стукати ногою по підлозі або пальцями по трибуні, смикати одяг тощо. Не забувайте посміхатися, спілкуйтеся з аудиторією – ніхто не любить зануд.

4. *Перевірте обладнання.* Краще приїхати заздалегідь, щоб перевірити техніку, формат презентації, пройтися по «сцені». Це додасть упевненості в собі.

5. *З-за столу потрібно виходити трішки голодним.* Одне із правил публічних виступів – чим менше – тим краще. Уважно розрахуйте таймінг виступу. Уникайте довгого вступу та складних мовних оборотів – вони важко сприймаються на слух.

Якщо ви розумієте, що відведеного часу не вистачить, підготуйте роздатковий матеріал (розрахунки, приклади, додаткові тези). Це дозволить вкластися в регламент і не нехтувати підбиттям підсумків. Жоден слухач не скаржиться, коли спікер за короткий час викладає суть та встигає за регламентом. Під час підготовки до виступу намагайтесь закласти часу на промову менше, ніж очікує аудиторія та здивуйте їх.

До експрес-методів боротьби зі страхом перед публікою можна віднести наступне:

Все готово, до виступу залишається менше ніж 10 хвилин, але від думки про вихід до аудиторії відчуваєте тремтіння у колінах? Це нормально – страх публічних виступів один із найпоширеніших страхів. Ось декілька порад, які допоможуть вам опанувати себе:

1. За декілька годин до заходу прогуляйтеся – ендорфіни допоможуть впоратися зі стресом. Дозвольте собі трішки похвилюватися. Пам'ятайте, що хвилюється навіть найдосвідченіший доповідач.

2. Знайдіть кілька доброзичливих, усміхнених облич у залі й уявіть, що ви розповідаєте свою презентацію їм.

3. Якщо раптом стався технічний збій (зависла презентація, вимкнувся мікрофон) або ви забули речення – посміхніться та продовжуйте виступ.

4. З хвилюванням не виходить справитися? Уявіть найгірший варіант розвитку подій, придумайте вихід з цієї ситуації та розслабтеся. Однак психологи радять програмувати себе на успіх – думки матеріальні.

Кожен виступ особливий, кожен спікер – індивідуальність, так само як і слухачі в аудиторії унікальні.

Висновки: Отже, здатність будувати відносини з оточуючими і досягати взаєморозуміння з членами команди і співтовариством учасників проекту є одним з найважливіших навичок, яким може оволодіти будь-який керівник. Без взаєморозуміння Вас в кращому випадку чекає апатія, а в гіршому – конфлікти. Щоб досягати успіхів, вам необхідно розгорнути свої навички спілкування на триста шістдесят градусів, щоб вільно спілкуватися з тими, хто перебуває вище або нижче вас, а також з тими, хто знаходиться на вашому рівні. Важливо не забувати, що ефективне спілкування – це двосторонній процес. І якщо ви хочете, щоб люди прислухалися до вас, підготуйте для цього ґрунт і продемонструйте свою готовність вислухати їхню думку.

Важливо розуміти, що комунікація – це інструмент побудови довіри і репутації вашої організації. Це двосторонній процес. Адже ефективність комунікації оцінюється через те, як саме вас зрозуміли. Ефективність не вимірюється кількістю прес-релізів, виступів, нарад або новин. Це другорядні речі. *Те, які знання, думки, досвід, емоції залишилися у вашої аудиторії, і є критерієм того, чи досягли ви успіху.*

Тон комунікаціям задає керівник закладу освіти. Тому, важливо приділяти цій функції увагу не меншу, ніж господарським та фінансовим питанням. Тому, комунікацію необхідно планувати, як і будь-яку іншу управлінську діяльність.

Отже, для складання комунікаційного плану потрібно визначити мету і відповіді на ключові запитання: ХТО? ЩО? КОМУ? КОЛИ? ДЕ/ЯК? говорить або діє.

Важливо, щоб комунікаційна мета була прив'язана до стратегії діяльності закладу освіти та підтримувати/полегшувати її втілення.

Каналами комунікації є сайт закладу освіти, сторінки в соцмережах, засоби масової інформації, прямі зустрічі, конференції тощо. Їх також потрібно визначати у плані комунікації.

Необхідно знати відповіді на наступні питання: Через які канали комунікації буде швидко та легко донести наше повідомлення до аудиторії? Які формати для цих каналів застосувати? Які супровідні матеріали (фото, відео, схеми) для них підготувати? Тому як, для різних каналів (наприклад, офіційного сайту та сторінки в ФБ) готують різні повідомлення. Для різних цільових аудиторій використовують різні канали.

Важливо, говорити не про процеси, а про результат, навіть проміжний. Результат має бути важливим для вашої цільової аудиторії, а не тільки для вас. Саме тому, проведення наради – це результат для вас, а не для людей. Тож потурбуйтеся, щоб розповісти саме про рішення, які ви на цій нараді ухвалили, та пояснити, чому це важливо та як це вплине.

Використана та рекомендована література:

1. Heider F. The psychology of interpersonal relations. NY, 1958.
2. Андрєєва Г. М., Богомоллова Н. Я., Петровська Л. А. Зарубіжна соціальна психологія ХХ століття: Теоретичні підходи. Москва., 2002.
3. Степанов С. С. Популярна психологічна енциклопедія. Изд-во. Эксмо Москва : Изд-во. Эксмо. 2005. 672 с.
4. Атватер І. Я вас слухаю. Москва : Книга по требованию, 2013. 110 с.
5. Навчальні матеріали для студентів. Теорія комунікації
URL: https://studme.com.ua/14670523/menedzhment/printsipy_effektivnogo_obsc_heniya.htm
6. 20 лайфхаків для успішних публічних виступів.
URL: https://www.eduget.com/news/20_lajfxakiv_dlya_ushpishnix_publichnik_vistupiv-1565

7. Готуємося до публічних виступів: як вразити аудиторію за 7 хвилин.
URL: <https://naurok.com.ua/post/gotuemosya-do-publichnogo-vistupu-yak-vraziti-auditoriyu-za-7-hvilin>

Практичні завдання для самостійної роботи:

1. Підготуйтеся до співбесіди з роботодавцем. Які прийоми підвищать Вашу комунікативну позицію та послаблять комунікативну позицію співрозмовника. Обґрунтуйте свою відповідь.

Проаналізуйте ситуації та обґрунтуйте свою відповідь

1. Будь-хто з нас, вступаючи у контакт, певним чином «подає» себе співрозмовнику для того, щоб полегшити йому створення свого образу. Моделювання своєї особистості – це необхідна умова ефективного спілкування.

Якими засобами самопрезентації має володіти викладач?

Якими засобами самопрезентації має володіти керівник освітнього закладу?

Як вони використовуються для створення у слухачів, студентів (учнів) позитивного образу?

2. Діалог передбачає відмову від менторського диктату по відношенню до партнера і встановлення іншого типу взаємодії – спільного пошуку, принципового, доброзичливого спільного аналізу тощо. Спільність у даному випадку аж ніяк не означає відмову від самостійності! Мова йде про інше – про відмову від позиції, начебто тільки твоя думка можлива і тільки вона правильна.

Проблемні питання:

1. Чому не кожному, навіть досвідченому викладачу або навіть керівнику вдається оволодіти мистецтвом діалогу? Поясніть свою думку

2. Що на Ваш погляд комунікативна грамотність, які її складові? Чи потрібна вона сучасному керівнику освітнього закладу? Поясніть свою думку

Сподіваємось, поради допоможуть покращити уміння виступати перед публікою кожного, хто ознайомився з матеріалом. Однак, практика – найкращий спосіб опанувати ораторське мистецтво.

Найважливіше в будь-якій справі – отримувати від неї задоволення та ділитися користю з оточенням. Якщо ви насолоджуєтесь процесом, то все пройде без зайвого стресу. Тому зберіться з духом і вперед – ділитися зі світом своїми блискучими ідеями!

ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ ДЛЯ ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Вимоги до есе (реферату): Обсяг: текст від 10 сторінок в редакторі Microsoft Word, обов'язкове включення малюнків та списку використаної літератури. Формат сторінки: А4, Шрифт – Times New Roman 14, українською мовою через 1,5 інтервали. Розміри полів: зліва – 30мм, справа – 15мм, зверху – 20мм, знизу – 20мм.

Вимоги до створення освітньої презентації: Обсяг – не менше 10 слайдів. Тема презентації співпадає зі змістом. Грамотність викладу і достовірність презентації (у роботі немає орфографічних та граматичних помилок, наявність точних, повних та корисних даних). Обов'язкова наявність у презентації тексту, малюнків, анімації, звуку, гіперпосилань та системи навігації

Результатом самостійної роботи слухачів є підбір літератури та складання есе (оформлення доповідей), або презентацій за темами:

1. Теорії організації комунікативного простору.
2. Комунікативні технології у професійній діяльності сучасного фахівця, його комунікативна поведінка.
3. Особливості застосування комунікативних технологій в освітньому просторі.
4. Масова комунікація як здобуток сучасної цивілізації
5. Перспективи впровадження медіаосвіти в Україні

6. Визначити зміни в сфері спілкування, зумовлені розвитком масової комунікації.

7. Процес та види комунікацій.

8. Труднощі та бар'єри комунікації.

9. Мовна діяльність: значення, зміст, розуміння.

10. Діловий стиль і манери обговорення.

11. Службове спілкування.

12. Комунікативні конфлікти та їх наслідки.

13. Ведення комерційних переговорів.

14. Організація та проведення ділових зустрічей.

15. Писемні комунікації.

16. Психологічна культура ділової розмови

17. Визначити зміни в когнітивній сфері людини, зумовлені впливом масової комунікації.

18. Проаналізувати необхідність та перспективи впровадження медіаосвіти в Україні

19. Спілкування як основа життєдіяльності людей та їхньої взаємодії.
Спілкування як соціально-комунікативна форма активності особистості.
Спілкування як соціально-психологічна категорія.

20. Структура спілкування. Функції спілкування.

21. Культура ділового спілкування.

22. Етичні основи ділового спілкування.

23. Моральна культура як етична основа спілкування.

24. Ділове спілкування як процес комунікації. Характеристика моделі процесу комунікації.

25. Моделі спілкування. Стили ділового спілкування: компаративний аналіз. Вербальні засоби спілкування.

26. Мова як засіб спілкування.

27. Культура мови та мовленнєвий етикет.

28. Культура слухання. Методи активного слухання.

29. Культура говоріння. Види мовних актів.
30. Типи конструювання повідомлень.
31. Запитання як засіб активізації процесу спілкування.
32. Порівняльна характеристика основних теорій мотивації та особливості їх реалізації у практиці вітчизняного управління.
33. Система методів морального стимулювання персоналу організації й основні підходи до її ефективної побудови.
34. Аналіз, оцінка та основні форми матеріального стимулювання персоналу організації.
35. Психологічна природа спілкування. Умови ефективної комунікації
36. Бесіда як форма ділового спілкування.
37. Бесіда та діловий етикет.
38. Форми колективного обговорення ділових проблем.
39. Організація діяльності керівника та вплив стилю керівництва на результати роботи організації.
40. Професійні якості керівника та оцінка ефективності їх реалізації в управлінні сучасною організацією.
41. Виявлення і використання резервів підвищення ефективності комунікаційної якості управлінської діяльності.
42. Переговори як форма ділового спілкування.
43. Стратегії та технології ведення переговорів.
44. Попередження та вирішення конфліктів як інструмент запобігання економічних, соціальних і психологічних втрат в межах організаціях.
45. Дискусія як форма колективного обговорення ділової проблеми.
46. Функціональне призначення ділових листів.
47. Розкрити сильні і слабкі сторони писемної комунікації.
48. Стили ділового листування.
49. Етикет службового листування.

50. Концептуальні засади комунікативного потенціалу особистості. Вплив кризових періодів розвитку особистості на специфіку спілкування.

51. Функції, структура та стилі педагогічного спілкування.

52. Комунікативна, перцептивна та інтерактивна сторони педагогічного спілкування.

53. Особливості вербального та невербального спілкування.

54. Особливості конфліктів у педагогічній взаємодії.

55. Види, причини, структура і динаміка педагогічного конфлікту.

56. Стратегії поведінки у вирішенні педагогічних конфліктів.

57. Переконавання і навіювання в процесі комунікації: різновиди та прийоми.

58. Теорія маніпуляції та поняття маніпулятивного впливу. Форми і методи психологічного захисту від маніпулятивного впливу.

59. Особливості комунікативної дії в умовах кризових ситуацій. Правила спілкування за умов кризової (екстремальної) ситуації.

60. Правила проведення успішних переговорів.

61. Організація і проведення процесу переговорів. Підготовка сторін до переговорів. Місце проведення та облаштування. Процес переговорів. Експертна консультація.

62. Технічні прийоми, які використовуються під час ведення переговорів. Прийоми тиску у переговорах.

63. Етапи підготовки промови. Добір матеріалу.

64. Особливості аргументації в промові: правила, способи, прийоми, переконливість аргументів; логічні помилки.

65. Підготовка до виголошення промови (публічний виступ). Головні вимоги до публічного виступу.

66. Способи підготовки до усного виступу. Особливості поведінки оратора а аудиторії.

67. Види аудиторій/типологія слухачів. Прийоми активізації уваги слухачів.

68. Способи боротьби із хвилюванням під час виступу.
69. Особливості розроблення тренінгів. Визначення освітніх цілей та результатів.
70. Дискусія як один з видів суперечки. Правила ведення дискусії. Форми організації дискусії.
71. Правила проведення нарад: вимоги до керівника та учасників. Головні помилки під час проведення нарад.
72. Особливості застосування комунікативних технологій в малих і великих соціальних групах.
73. Етичні правила комунікації у глобальних інформаційних мережах.
74. Соціальні мережі як інноваційна комунікативна технологія.
75. Персональний сайт/сторінка як джерело інформації віртуального простору.
76. Вебінар як нова комунікаційна практика.
77. Роль соціальних мереж у професійній діяльності сучасного фахівця із освітніх, педагогічних наук.
78. Етичний кодекс експерта у галузі освіти (взаємоповага експерта та представників освітньої установи; співпраця експерта та представників освітньої установи; дистанція в професійному спілкуванні; обґрунтованості результатів експертизи; адекватності методів експертизи; науковості результатів експертизи).
79. Вплив комунікативної компетентності на формування іміджу. Науковий профіль вченого-викладача на наукових електронних платформах.
80. Здійснення зв'язків з громадськістю («паблік рілейшнз») як системна складова комунікативних технологій.
81. Рекламна комунікація. Освітня реклама як засіб фахової комунікації.

ЗРАЗКИ ТЕСТІВ

ДЛЯ МОДУЛЬНОГО КОМП'ЮТЕРНОГО ТЕСТУВАННЯ

Процес двостороннього обміну ідеями й інформацією, що веде до взаємного розуміння – це:

- а) функція менеджменту;
- б) комунікація;
- в) аналітичність;
- г) оперативність;
- д) комунікабельність

Комунікації виявляються головним чином в наявності:

- а) інформаційних зв'язків;
- б) співрозмовника;
- в) теми бесіди

Поза, міміка, жести – це вид комунікацій:

- а) пізнавальний;
- б) експресивний;
- в) переконуючий;
- г) невербальний;
- д) офіційний;
- е) неофіційний.

Вплив на інших з метою зміни їх ставлення до чогось – який це вклад комунікацій:

- а) переконуючий;
- б) офіційний;
- в) неофіційний;
- г) перекладний;
- д) пізнавальний

Метою комунікаційного процесу є

- а) забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну;
- б) послідовність дій при спілкуванні людей;
- в) аналіз та систематизація інформації;
- г) передача інформацію.

Які існують форми комунікацій (2 відповіді)

- а) усна;
- б) письмова;
- в) візуальна;
- г) горизонтальна;
- д) вертикальна;
- е) пізнавальна;
- є) офіційна;
- ж) неофіційна;
- з) переконуюча;
- и) психологічна;
- і) політична

За характером зв'язку спілкування можна поділити на:

- а) горизонтальне і вертикальне;
- б) офіційне і неофіційне;
- в) політичне і соціальне;
- г) безпосереднє і опосередковане

Процес комунікацій – це:

- а) одностороннє передавання інформації;
- б) передавання інформації із силою проявів почуттів, переживань;
- в) обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей;
- г) висловлювання захоплення;
- д) інформація, яка безпосередньо передається в організацію.

Які існують основні елементи процесу комунікацій (4 відповіді)?

- а) виробництво інформації (зародження ідеї);
- б) кодування (вибір каналу);
- в) початковий;
- г) кінцевий;
- д) повідомлення і канали передачі;
- е) декодування і приймач;
- є) радіозв'язок;
- ж) телебачення;
- з) інформування;
- и) відгук і радіозв'язок;
- і) зворотний зв'язок і використання інформації;
- ї) інформація;
- й) факти.

Декодування – це:

- а) засіб передачі інформації;
- б) перетворення ідей у символ;
- в) сукупність символів;
- г) перетворення символів у інформацію;
- д) засіб передачі інформації безпосередньо від керівника до підлеглого;
- е) правильної відповіді немає.

У науці зміст поняття «комунікація» тлумачать як:

- а) взаємодію;
- б) передачу соціальної інформації;
- в) спілкування;
- г) обмін інформацією;
- д) усе зазначене.

Комунікація як процес передбачає наявність:

- а) двох учасників;
- б) трьох учасників;
- в) чотирьох учасників;
- г) усього зазначеного.

Основною метою комунікативного процесу є:

- а) забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень
- б) попередити інших людей;
- в) інформувати інших людей;
- г) пояснити та описати що-небудь
- д) переконати кого-небудь

До базових функцій, які реалізують комунікації належать:

- а) керуюча;
- б) організаційна
- в) інформаційна;
- г) об'єднуюча;
- д) спонукальна або мотиваційна;
- е) інтегруюча ;
- ж) координаційна;
- з) контроль-регулююча.

Вербальний канал комунікації реалізується через:

- а) міміку;
- б) передавання мовних повідомлень;
- в) рухи;
- г) сміх, посмішку, плач

Невербальний канал комунікації ґрунтується на використанні:

- 1) міміки;
- 2) повідомлень у письмовій формі;
- 3) повідомлень в усній формі;
- 4) усього зазначеного

Залежно від напрямку руху інформації комунікації бувають:

- а) вертикальні; горизонтальні;
- б) формальні; неформальні;
- в) усні; письмові;
- г) офіційні; неофіційні

Управлінська інформація це –

- а) інформація, яку потрібно довести до тих чи інших співробітників організації.
- б) сукупність необхідних даних, які сприятимуть вирішенню управлінських рішень;
- в) відомості і факти про навколишній світ, відображені у свідомості людини, зафіксовані яким-небудь способом і тому володіють властивістю відтворюваності
- г) повідомлення мотивуючого характеру

До характеристик управлінської інформації відносять:

- а) обсяг;
- б) достовірність
- в) вартість інформації
- г) насиченість інформації
- д) відкритість інформації
- е) відповідність інформації ціннісним орієнтирам діяльності людини в організації
- ж) секретність інформації
- з) логічність інформації.

Як називаються комунікаційні перешкоди, зумовлені багатозначністю слів:

- а) семантичні перешкоди.
- б) перешкоди під час сприйняття;
- в) невербальні перешкоди;
- г) поганий зворотній зв'язок;

Динамічна система, зумовлювана розвитком і саморозвитком особистості, що проявляється у творчому характері освоєння кращих зразків комунікативної діяльності – це:

- а) комунікативна культура;
- б) комунікативний процес;
- в) інформаційна культуру;
- г) самоосвіта.

Якість підготовки інформації для практичного використання визначається рядом факторів:

- а) хто готує інформацію;
- б) яка кількість часу є для її обробки;
- в) яка ступінь її повноти;
- г) за якими критеріями вона оцінюється;
- д) як і ким використовується;
- е) якими технічними засобами передається і переробляється;
- ж) наскільки підготовлено вище керівництво до сприйняття, адекватній оцінці і вмілому використанню;
- з) все зазначене

Формальні комунікації поділяють на такі види:

- а) зіркоподібні; діагональні;
- б) вертикальні; горизонтальні;
- в) внутрішні; зовнішні.

Суб'єктом соціальної комунікації є:

- а) інформація;
- б) документ;
- в) особистість;
- г) усе зазначене

Комунікаційна мережа – це:

- а) певним чином збудовані комунікаційні відносини, що включають в себе потоки послань між двома і більше індивідами.
- б) комунікаційні потоки організації;
- в) вертикальні і горизонтальні комунікаційні зв'язки в організації;
- г) комунікаційні відносини, що об'єднує всіх її членів і поширює інформацію у всіх напрямках.

Вид комунікацій, який передбачає управлінське спілкування людей на основі доказів та аргументів з метою пошуку істини шляхом всебічного співставлення різних думок:

- а) ділова розмова;
- б) дискусія;
- в) співбесіда;
- г) диспут

Особа, що генерує ідеї або збирає і передає інформацію це:

- а) відправник;
- б) інформатор;
- в) одержувач;
- г) генератор

Особу (або групу осіб), що формують і передають повідомлення та є ініціатор комунікативних зв'язків називають:

- а) комунікатор;
- б) відправник інформації;
- в) генератор ідей;
- г) співрозмовник

За дослідженнями вчених, який відсоток всього людського існування займає комунікація:

- а) 25;
- б) 50;
- в) 60;
- г) 80%;
- д) 100

Прес-секретар – це:

- 1) фахівець з ведення переговорів;
- 2) фахівець з налагодження комунікацій в кризових ситуаціях;

- 3) спеціаліст з публічних виступів, написання промов;
- 4) спеціаліст, що пропонує інформацію залежно від запитів ЗМІ.

Вдалих спосіб збору інформації, який дозволяє підвищити ефективність управлінської діяльності – це:

- а) активне слухання;
- б) відкрита комунікація;
- в) активна участь у спілкуванні
- г) інформаційний обмін.

Повідомлення погано сформульоване і викладене – це одна з помилок, що виникає в комунікації та відноситься до групи помилок:

- д) відправлення повідомлення;
- е) особисті настанови;
- ж) одержання повідомлення;
- з) колективна дія

Вербальний канал комунікації ґрунтується:

- а) на засобах комунікації;
- б) рівні підсвідомості;
- в) мовних здібностях людини;
- г) усьому зазначеному.

Зазначте, на яких етапах процесу управління найбільш важливі характеристики інформації за обсягом, її науковою і технічною новизною:

- а) при оцінюванні ситуації;
- б) при визначенні мети;
- в) при розробці управлінських рішень.

За дослідженням М. Мескон скільки всього часу витрачає на комунікації керівник?

- а) від 50% до 90%;
- б) 90%;
- в) від 20% до 40%

Визначте класи інформації, які використовують в управлінні:

- ж) науково-технічна інформація.
- з) управлінська інформація.

- и) обліково-статистична інформація.
- к) кадрова інформація
- л) організаційна інформація
- м) правова інформація

До складових засвоєння інформації належить:

- д) передача;
- е) значущість;
- ж) розуміння;
- з) використання.

Фахівцем у галузі внутрішніх комунікацій є:

- а) Б. Кверк;
- б) Грінберг Дж.,
- в) Бейрон Р.
- г) Дафт Р. Л

Чинники, які порушують чистоту передачі повідомлень, прийнято називати:

- а) інформаційним перенавантаженням;
- б) «шумом» в процесі комунікацій;
- в) перешкодами в процесі комунікацій.

Коріння виникнення Паблік Рілейшнз як окремої науки знаходяться в:

- а) Америці
- б) Італії
- в) Польщі
- г) Англії

В якому році був офіційно прийнятий термін «засоби масової комунікації»?

- а) 1935
- б) 1946
- в) 1964
- г) 1975

Діяльність по обороту, купівлі та продажу товарів це –

- а) Паблік Рілейшнз
- б) торгівля
- в) реклама
- г) промоушн

ГЛОСАРІЙ

Бар'єри комунікації – це різного роду перешкоди, що ведуть до зниження ефективності комунікативного процесу.

Бесіда – це питально-відповідальна форма прямого взаємного спілкування між людьми.

Відгук – сукупність реакції одержувача повідомлення після ознайомлення із його змістом.

Відправник – передавач, що генерує ідеї або збирає інформацію та передає її. Дебати призначені для обміну думками в публічній формі (на зборах, засіданнях, конференціях). Їх мета – з'ясування відносин учасників обговорення до загальних тез виступу.

Декодування – процес, за допомогою якого приймач повідомлення перетворює одержані символи в конкретну інформацію та інтерпретує її значення. Тобто одержувач декодує повідомлення шляхом перетворення символів у значення.

Достатній рівень інформації – це мінімальний для конкретної людини обсяг інформації, при якому він може прийняти обґрунтоване управлінське рішення. Сучасні керівники постійно вирішують нелегку для себе завдання: яку інформацію і в якому обсязі слід надавати тому чи іншому працівникові

Ділова взаємодія – така взаємодія людей, яка підкоряється вирішенню конкретного завдання (виробничого, наукового, комерційного і т.д.), що стоїть перед організацією, це накладає певні рамки на поведінку людей.

Ділова розмова – це розмова з колегами і партнерами, клієнтами й замовниками, суперниками й конкурентами.

Ділова стратегія – це узагальнююча модель дій, які необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом координації, оптимального розподілу та планування всіх компонентів комунікативного процесу.

Дискусія – це управлінське спілкування людей на основі доказів та аргументів з метою пошуку істини шляхом всебічного співставлення різних думок.

Етикет ділового спілкування – це сукупність моральних норм, правил і уявлень, що регулюють поведження і відносини людей у процесі їхньої виробничої діяльності.

Ефективність комунікації – це відношення результату, отриманого від організації комунікативної діяльності, до витрат на його отримання.

Жаргон – це «словник» тієї чи іншої соціальної групи; представників будь якої субкультури; професіоналів, вузько спеціалізуються в якій-небудь сфері, зрозумілий в основному в тій чи іншій середовищі (лікарі, біологи, комп'ютерники та ін.).

Зовнішні комунікації – між організацією (закладом освіти) та її зовнішнім середовищем, тобто спрямовані назовні, на зовнішнє середовище. Мета зовнішніх комунікацій – забезпечити ефективну взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами, представленими групами та організаціями, зацікавленими в успішній роботі організації, зокрема закладу освіти.

Імідж – це цілеспрямовано сформований образ, який виділяє певні ціннісні характеристики, покликаний надавати емоційно-психологічний вплив на кого-небудь з метою популяризації, реклами тощо

Інновації – впровадження нових форм організації праці і управління, що охоплюють не тільки окреме підприємство, але і їх сукупність, галузь. Інформація – це сукупність відомостей про ті чи інші події, явища, факти, що мають такі знання й усувають непевність, неясність, стосовно виниклих проблем.

Інформація – це документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі.

Інформаційний ресурс – це відповідним чином упорядкована множина об'єкти візованих відомостей, даних, знань у формі документів та в інших

носіях інформації (у тому числі в конкретних людях), що утворюють інформаційні системи (бібліотеках, архівах, банках даних тощо) і призначених для використання у суспільних відносинах.

Інформованість – це такий стан свідомості аудиторії, при якому кожен її суб'єкт має необхідної і достатньої інформацією, що дозволяє правильно орієнтуватися в дійсності.

Інформаційна процедура – сукупність однорідних операцій, пов'язаних із впливом на інформацію.

Інформаційна культура – це рівень розвитку інформаційного спілкування в суспільстві, що визначає ступінь досягнення кількісного та якісного обігу інформації в суспільстві й володіння технологіями переробки й репрезентації інформації, а також характеристика інформаційного середовища, що відображає використання інформаційно-комунікаційних технологій, забезпечує умови прогнозування їх розвитку.

Інформаційний процес управління – сукупність управлінських операцій, головним предметом яких є інформація.

Канали передачі – засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від передавача до приймача. Канали поділяються на засоби масової інформації і міжособові канали.

Кодування – це процес перетворення ідей у символи, зображення, малюнки, форми, звуки, мову тощо.

Комунікабельність в соціальних групах розуміють здібність до спілкування, товариськість, здібність до спільної роботи. У інформаційних технологіях комунікабельність – це сумісність різнотипних систем передачі інформації.

Комунікація – це двосторонній процес обміну смислової інформації між двома або більше особами, зокрема організаціями (зкладами освіти), при якому інформація передається цілеспрямовано. Мета цього процесу – досягти взаєморозуміння. Якщо не досягається взаєморозуміння, то комунікація не відбулася.

Комунікаційна мережа – це певним чином збудовані комунікаційні відносини, що включають в себе потоки послань між двома і більше індивідами. Тобто, це поєднання певним чином учасників комунікаційного процесу за допомогою інформаційних потоків.

Комунікаційний стиль – це спосіб за допомогою якого індивід будує комунікаційні взаємодії з іншими.

Комунікативний процес – це обмін інформацією між двома людьми або між групами співрозмовників за допомогою різних вербальних і невербальних засобів за різними комунікативним каналам. Це послідовність дій при спілкуванні людей.

Лідерство – орієнтація на майбутнє організації, нові перспективи, можливості; інші цінності та, відповідно, нові підходи і процедури; нова якість управління людськими ресурсами, управління людьми.

Маркетинг – це перш за все аналітична робота ПР-спеціаліста. Маркетинг є процесом планування та реалізації концепції (або продукції), ціноутворення, просування на ринок та поширення ідей, товарів і послуг з метою організації обміну, що задовольняє запити як індивіда, так і організації;

Міжособистісна взаємодія – інструментально-технологічна сторона спілкування; взаємодія учасників спілкування, спрямована на співвіднесення цілей кожної із сторін і організацію їх досягнень у процесі спілкування.

Нарада – це вузькогрупові нечисленні збори, основними видами яких є: планерки (наряди), наради з окремими категоріями працівників (фахівцями, механізаторами та ін.), засідання рад підприємств і їхніх підрозділів, тематичні наради (наприклад, з впровадження нових форм господарювання), наради з проведення с.-г. робіт. Ноу-хау – технічні знання, практичний досвід технічного, управлінського, фінансового й іншого характеру, що становлять комерційну цінність, не забезпечені патентним захистом.

Одержувач – особа, котрій призначено інформацію та яка інтерпретує її.

Організаційні комунікації – це вид інформаційних взаємодій, в які вступають члени організацій для досягнення поставленої мети.

Паблік Рілейшнз – комплекс заходів (систему), яка спрямована на організацію комунікаційного простору, сприятливого для об'єкту Піару (для кандидата чи організації). Підкреслимо, що цю діяльність спрямована на створення атмосфери взаєморозуміння між організацією, суспільством (його окремими групами), між ними і владою.

Прес-посередництво (від англ. press agency) – це написання матеріалів чи організація спеціальних заходів з метою залучення уваги ЗМІ та забезпечення суспільної помітності. Прес-посередництво передбачає планування і проведення таких заходів, які заслуговують того, щоб стати новиною (наприклад, висвітлення певної події в інформаційних службах новин регіональних або загальноукраїнських каналів) або привернути увагу до окремої людини, організації чи ідеї. Саме з метою залучення уваги аудиторії прес-посередництво може бути важливою складовою частиною загальної системи Паблік Рілейшнз;

Промоушн (від англ. promotion) – сприяння кому-небудь або чомусь. Просування є функцією Паблік Рілейшнз, що передбачає спеціальні зусилля, розраховані на формування і стимулювання інтересу до особистості, товару, організації чи напрямку діяльності. Такі заходи (які повинні бути легітимними та проводитися в рамках діючого законодавства) мають широко висвітлюватися пресою, формувати певну суспільну думку і стимулювати людей відгукуватися на заклики;

Пабліситі – це інформація з незалежного джерела, яка використовується засобами інформації через те, що вона має цінність новини.

Повідомлення – сукупність символів, власне інформація, що закодована за допомогою символів і передається одержувачу.

Полеміка – це суперечка, в якій є конфронтація, протистояння, протиборство сторін, ідей і думок.

Прес-конференція – зустріч офіційних осіб із представниками засобів масової інформації з метою інформування щодо актуальних питань.

Прес-реліз (press-release) – це повідомлення, яке містить важливу новину або інформацію для широкої аудиторії.

Прес-секретар – це особа, що виражає офіційну позицію і думку з того чи іншого питання і відповідальне за зв'язок установи або посадової особи із засобами масової інформації за допомогою проведення прес-конференцій, підготовки та поширення прес-релізів.

Реклама – це покликання Паблік Рілейшнз формувати довіру, на основі чого виникає позитивне ставлення до організації як соціальному інституту; одночасно це створення зацікавлення до товару, мотивування попиту на товари.

Розмова – це завжди комунікація, якщо, звичайно, вона не є просто розповіддю про що-небудь однією особою іншій.

Суспільні справи (від англ. public affairs) – це особливий вид Паблік Рілейшнз, який пов'язаний з налагодженням та підтримкою доброзичливих відносин між урядовими закладами, органами самоврядування та широкою громадськістю.

Спілкування – це взаємодія, взаємовідносини. Сторонами таких взаємовідносин є люди, суб'єкти спілкування. В основі спілкування, насамперед, лежить ставлення людей один до одного.

Спір – це процедура ділового спілкування, в якій один доводить, що певна думка правильна, а другий – що вона помилкова. У спорі йде такий обмін думками, в якому опонент бореться за власну тезу і спростовує тезу опонента.

Стратегічна бесіда – спілкування між людьми, що долає ієрархічні рівні групи, що зачіпає найважливіші стратегічні теми й основні цінності, які допомагають досягти бажаних результатів.

Стратегія мовного повідомлення – процес побудови комунікації, спрямований на досягнення довготривалих результатів.

Тактика мовного повідомлення – це сукупність прийомів ведення бесіди і лінії поведінки на певному етапі в рамках окремої розмови.

Техніки спілкування – це засновані на психологічних особливостях сприйняття прийоми підвищення ефективності ділових комунікацій.

Уніфікація – процес створення документів на базі єдиних стандартів і правил.

«Шум» – це будь-який чинник, здатний порушити чіткість передачі послання в будь-який момент процесу комунікації.

Навчальне видання

«Комунікативні технології управління закладом освіти»
Васиньова Н.

Комп'ютерний макет –Васиньова Н.

Здано до склад. _____ 2021р. Підп. до друку _____ 2021 р.
Формат 60x84 1/16. Папірофсет. ГарнітураTimesNewRoman.
Друкризографічний. Ум.друк. арк. __. Наклад __ прим. Зам. № ____.

Видавець і виготовлювач

Видавництво Державного закладу

«Луганський національний університет

імені Тараса Шевченка»

пл. Гоголя, 1, м. Старобільськ, 92700. т/ф: +380 6461 222-50,

+380 6461 226-70.

e-mail: luginiv.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3459 від 09.04.2009 р.