ТЕМА 1. ПОНЯТТЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ

1. Поняття бізнес-комунікацій: сутність, , завдання і принципи
2. Місце комунікації в управлінні бізнесом
3. Комунікаційний процес: поняття, основні елементи, етапи та їх характеристика
4. Типологія бізнес-комунікацій
5. Комунікативні шуми та бар'єри
6. ***Поняття бізнес-комунікацій: сутність, , завдання і принципи***

Важливою характеристикою будь-якої діяльності людини, включаючи управлінську, є комунікація. Роль комунікації останнім часом посилюється, і на сьогодні вона стала важливою формою політичної, наукової, організаційної і технічної сили у суспільстві. Адже саме за допомогою комунікації будь-яка організація взаємодіє як з внутрішнім середовищем (власними працівниками), так і з зовнішнім середовищем (усіма організаціями та окремими членами суспільства, що не входять до внутрішнього середовища). Комунікація дозволяє обмінюватися думками, ідеями, інформацією, – і все це забезпечує її учасникам взаєморозуміння.

Таким чином, від комунікацій залежить як успіх, так і провал; і вони важливі як для соціальних систем (у т.ч. підприємств, організацій тощо), так і для окремих їх членів. Саме через комунікації кожен з нас може досягнути цілей, граючи за їх допомогою певну роль у міжособистісних стосунках, здійснюючи інформаційний обмін і впливаючи на процес прийняття рішень.

Комунікація (від лат. сommunication – єдність, передавання, з’єднання, повідомлення, пов’язаного з дієсловом лат. communico – роблю спільним, повідомляю, з’єдную, похідним від лат. communis – спільний) – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами, спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів із метою передавання та одержання інформації.

Так, згідно з лінгвістичним підходом **комунікацію** розглядають як процес передачі інформації між двома автономними системами, якими є дві людини.

У межах психологічного підходу основним для науковців є процес спілкування, в яке відправники вклали відповідний зміст. Це також вербальні та невербальні стосунки, обмін інформацією, поводження, порозуміння і його спроба, зв'язки, взаємозалежність тощо

Згідно зі соціологічним підходом **комунікацією** є всепроникний і складний процес, що охоплює людей, які розмовляють під час особистого спілкування чи в групах, на зборах, ведуть розмову телефоном або читають і складають службові записки, листи та звіти. Із урахуванням цього комунікація розглядають як спілкування з використанням слів, букв, символів, жестів і як спосіб, за допомогою котрого висловлюють ставлення одного працівника до знань та розумінь іншого, досягають довіри, взаємоприйняття поглядів тощо.

Відповідно до філософського підходу, **комунікація** – універсальна реальність соціального існування та вираження здатності суспільної людини до співіснування, що є незаперечною умовою життя.

Економічний підхід (відомий американський теоретик комунікації У. Шрамм) : **комунікація** (в усякому випадку, людська комунікація) – це те, що відбувається між людьми. Сама собою, без людей – вона не існує. Таким чином, вивчаючи комунікацію, вивчаємо людей, які вступають у стосунки одне з одним, зі своїми групами, організаціями і суспільством загалом.

Відповідно до маркетингового підходу **комунікацію** розглядають як зв’язки між суб’єктами та джерело спілкування; інформаційно-психологічні зв’язки між ринковими суб’єктами (споживачами, постачальниками, посередниками і т. ін.), встановлені для забезпечення їх господарської діяльності з метою підтримування довготривалих взаємовигідних стосунків між ними у процесі створення певних цінностей; комплекс заходів, спрямований на встановлення двостороннього зв’язку між підприємствами споживчої кооперації та іншими суб’єктами ринку за допомогою відповідних інструментів, для посилення ефективності та впливової діяльності на ринку.

Вказавши на значення комунікацій у будь-якій сфері діяльності людини, надалі зосередимо свою увагу на їх ролі у бізнесі, пам’ятаючи однак, що все сказане нижче з великою ймовірністю може бути застосоване і в особистому житті, і в інших видах активності.

Ведення бізнесу неможливе без ефективного обміну інформацією, тому комунікація є свого роду сполучною ланкою або елементом зв’язку у бізнесових процесах. Щоб працювати разом, люди у будь-якому разі повинні обмінюватися інформацією. Якщо ж цього не буде, вони не зможуть працювати разом.

На нашу думку, ***бізнес-комунікації в умовах змін – це комплекс заходів, який передбачає формування та реалізацію управлінських рішень щодо створення, розвитку діяльності підприємства, підтримки його репутації задля задоволення потреб споживачів, організації гідної праці працівників та її оплати, підвищення конкурентоспроможності.***

У діловій практиці вміння спілкуватися завжди було досить важливим. Знання основ ділового спілкування дає можливість ефективної взаємодії з діловими партнерами, реалізує комфортне психологічне спілкування та різноманітні стратегії й тактики, орієнтовані на досягнення компромісу та співробітництва. А це, зі свого боку, дозволяє хвалювати більш обґрунтовані рішення в процесі переговорів і знижує ризики економічної діяльності.

Щоб здійснювати комунікацію ефективно, тобто передавати якісь повідомлення у вигляді методичних вказівок, інструкцій, наказів, доповідей, звітів і т.п. потрібно враховувати різні фактори: підбір слів при формуванні повідомлень, настрій, самопочуття, потреби адресатів і ін. Тому проблема підвищення ефективності комунікації має різні аспекти: формально-логічний, ціннісний, семантичний (смисловий; відноситься до значення слів), соціально-психологічний, текстово-логічний, організаційний, технічний.

Комунікації забезпечують зв’язок між керівниками та підлеглими за принципом вертикальних зв’язків, а також між членами всередині однієї групи та групами, однаковими за службовим статусом, за принципом горизонтальних зв’язків. Звідси зрозуміло, що серйозними перешкодами у налагодженні ефективних комунікацій на підприємствах і інших організаціях можуть стати такі: авторитарне ставлення адміністрації до підлеглих; нечіткість у розподілі функцій, повноважень, обов’язків і відповідальності; нездорова психологічна атмосфера у колективі; нерозроблена політика мотивації співробітників; обмеження спілкування працівників між собою; неправильне визначення конфіденційної і відкритої інформації тощо.

Таким чином, основними завданнями бізнес-комунікацій є такі:

- пов’язання усіх елементів процесу управління;

- сприяння у прийнятті управлінських рішень;

- забезпечення інформацією усього процесу управління;

- забезпечення міжособистісних взаємостосунків у колективі.

Комунікація – це те, у чому кожен бере участь щоденно, проте не всі здійснюють її ефективно. Тому, крім усього названого, для забезпечення ефективних комунікативних зв’язків завжди потрібно враховувати стан співрозмовника (втомленість, стресові навантаження і т.д.) і вести розмову так, щоб підтримати, а ще краще підвищити або врівноважити душевний стан співрозмовника.

На ефективності бізнес-комунікації позначається дотримання їх загальних **принципів**:

* єдності раціонального та емоційного в поведінці людини;
* ситуативності;
* прагнення до підвищення рівня об’єктивності уявлень про партнера через недостатню інформацію для пояснення та прогнозу його поведінки;
* гуманізму при конструюванні комунікацій;
* розвитку (онтогенезу) суб’єктів спілкування і динаміки психічних процесів;
* системності суб’єктів комунікації (система цілісна, унікальна, автономна, адаптивна, пов’язана із середовищем);
* наявності латентних чинників поведінки, що підлягають діагностуванню; безмежності процесу пізнання;
* науковості та ін.

1. ***Місце комунікації в управлінні бізнесом***

Без комунікації неможливо здійснювати будь-яку діяльність людини, і якщо усунути комунікацію, то процеси стають некерованими, а діяльність організації чи підприємства набуває хаотичного, нескоординованого характеру. Інакше кажучи, комунікація – це процес, спрямований на сполучення чи пов’язування частин організації в єдине ціле. Саме тому керівники значну частку робочого часу витрачають на комунікації, за деякими дослідженнями ця частка складає 50-90% часу. Це й зрозуміло, з огляду на те, що обмін інформацією входить в усі види управлінської діяльності, дозволяючи таким чином кожному члену організації реалізувати свої ролі у міжособистісних відносинах, а керівнику – в інформаційному обміні, який відбувається у ході прийняття рішень щодо планування, організації, мотивації і контролю (рис. 1.1).

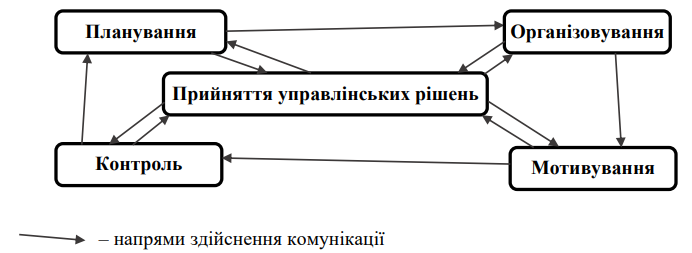


Рис. 1.1. Місце комунікацій у процесі управління бізнесом

За даними соціологічних досліджень 73% американських, 63% англійських, 85% японських керівників вважають саме комунікації важливим чинником на шляху досягнення ефективності їх організацій. Практика показує, що найбільш ефективні керівники – це ті, хто поєднує у собі талант менеджера і комунікабельності (або комунікативності), тому що саме вони досягають найкращих успіхів у налагодженні комунікацій не лише у власній діяльності, а й у роботі своїх підлеглих.

Комунікабельність – це схильність, здатність до комунікацій; встановлення контактів і зв'язків, досягнення взаєморозуміння.

Теорія комунікації – комплексна галузь знань. Це і теорія, і практика; і наука, і мистецтво. Її розробкою займаються спеціалісти в галузі психології, мовознавства, математичної логіки, електроніки та інших наук. Вчені досліджують види інформації і способи її передачі з точки зору впливу на поведінку окремих осіб і колективів. За теорією комунікації, бажана поведінка осіб і колективів досягається тільки через розуміння і сприйняття інформації, а сприйняття відбувається за умови узгодженості отриманої інформації із переконаннями та очікуваннями її адресата.

Здійснення якісної комунікації передбачає узгодження багатьох елементів. Передусім – це готовність партнерів до комунікації, виявлення та усунення перешкод, вибір способів комунікації, правильне поєднання усної, візуальної та письмової форм комунікації та багато іншого. Здатність до комунікації (уміння говорити, слухати, писати, читати) – це свого роду талант. Зокрема, ораторське мистецтво, схильність до журналістики, викладацької роботи, рекламної справи, літератури, радіо- і телемовлення тощо – у всіх цих сферах діяльності найбільшого успіху досягають саме комунікабельні люди.

Навпаки, якщо комунікації налагодженні погано, прийняті рішення можуть бути помилковими, персонал може неправильно розуміти керівника, на міжособистісному рівні можуть виникати конфлікти.

Перешкодою до ефективних комунікацій може бути не лише дефіцит комунікативності. Ефективність комунікацій знижується, якщо мають місце такі факти: неточне формулювання повідомлення, нечітке тлумачення неякісний переклад, допущені втрати інформації у процесі її передачі та зберігання, неуважність працівників, недостатній час для адаптації, передчасна оцінка, страх, відсутність передачі та ін.

Фактором, що знижує ефективність контактів між окремими працівниками, може бути також їх різне тлумачення одних і тих же понять. Це виникає, коли працівники мають неоднаковий рівень знань, перебувають у різному емоційному стані та ін., що веде до спотворення інформації, непорозуміння, уповільнення інформаційного процесу тощо. До того ж потрібно мати на увазі, що одержувачі інформації сприймають насамперед ту інформацію, яку вони сподіваються чи бажають одержати. Тому адресати часто ігнорують дані, які протирічать уявленням, що у них уже склалися.

1. ***Комунікаційний процес: поняття, основні елементи, етапи та їх характеристика***

Комунікаційний процес - це процес обміну інформацією між двома або більше людьми. Його мета - забезпечити передачу і розуміння інформації, що є предметом обміну. Якщо взаємне розуміння не досягається, то комунікація не відбулася, з чого випливає, що обидві сторони грають у ній активну роль.

Комунікаційний процес - це взаємодія сукупності елементів. Існує **чотири базові елемента** комунікаційного процесу.

1. ***Відправник*** - особа, що генерує ідею або збирає інформацію і передає її.

2. ***Повідомлення*** - безпосередньо інформація.

3. ***Канал*** - засіб передачі інформації (усна передача, наради, телефонні переговори, письмова передача, службові записки, звіти, електронна пошта, комп'ютерні мережі).

4. ***Одержувач*** (адресат) - особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її.

Комунікаційний процес обміну інформацією включає взаємопов'язані етапи.

1. Зародження ідеї або відбір інформації.

2. Вибір каналу передачі інформації.

3. Передача повідомлення.

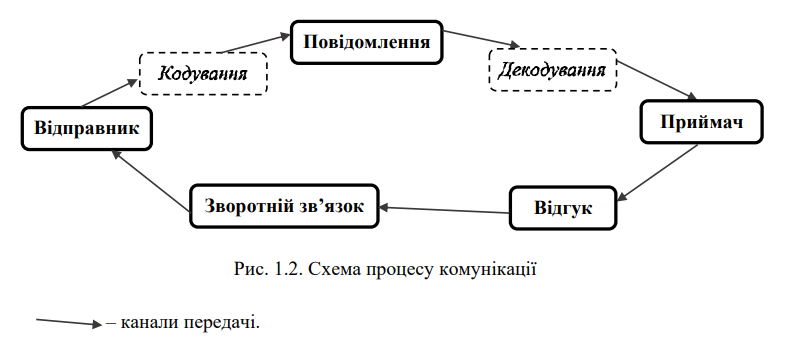
4. Інтерпретація повідомлення.

Наприклад, генеральний директор торговельної фірми вирішив обговорити з менеджерами магазинів питання про стан і поліпшення якості торговельного обслуговування населення на нараді. У даному випадку генеральний директор - відправник, у якого зародилася ідея; інформація про стан і поліпшення якості торгівлі - повідомлення; нарада - це канал інформації; одержувачі - менеджери магазинів, які інтерпретують повідомлення і за допомогою цього ж наради дають зворотний зв'язок генеральному директору.

При організації комунікаційних мереж на підприємстві необхідно враховувати специфіку різних типів і каналів комунікацій на кожному з етапів комунікаційного процесу.

Формування комунікаційних процесів, а також вибір засобів і каналів комунікацій здійснюються на підприємстві після проектування його організаційної структури відповідно до обраної сферою діяльності, прийнятої виробничою програмою і структурою менеджменту. Комунікаційні рішення, що містять регламент комунікаційних процедур, повинні встановлюватися для кожного ієрархічного рівня менеджменту і доводиться до конкретної посадової особи.

У процесі обміну інформацією можна виділити вісім базових елементів (рис. 1.2).



1. Відправник – передавач, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її. Ним може бути індивід або група людей, що разом згенерували цю інформацію. Джерелом також може бути громадський інститут або організація, хоча і в цьому випадку передавачем повідомлення буде певна особа, на яку покладається обов’язок щодо підготовки та передачі інформації.

При обміні інформацією відправник і одержувач проходить декілька взаємопов’язаних етапів:

• зародження ідеї;

• кодування і вибір каналу;

• передача;

• декодування.

Обмін інформацією розпочинається із формулювання ідеї чи відбору інформації. Відправник вирішує, яку ідею чи повідомлення слід зробити предметом обміну.

Іноді відправник не хоче думати або ж витрачає на обдумування ідеї мінімум часу. Тобто, за висловом Шекспіра, «починає говорити не почавши думати».

Відправник повинен знати свою аудиторію. Якщо у відправника помилкові погляди про одержувача, то його комунікаційні зусилля виявляться неефективними. Ефективність комунікації підвищується, якщо у парі «відправник — одержувач» гомофільна, тобто досягається високий ступінь подібності за певними ознаками: у поглядах, освіті, статусу. І, навпаки, гетерофільні комунікації (значна ступінь неподібності пар за певними ознаками) менш ефективні, оскільки вони часто супроводжуються перекрученням смислу повідомлення, затримкою передачі, використанням обмежених каналів і когнітивними дисонансами, коли одержувачу передано повідомлення, що не узгоджується з його розумінням і поглядами.

2. Кодування – це процес перетворення ідей у символи, зображення, рисунки, форми, звуки, мову і т. п. Тобто, перш ніж передавати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації, жести (мову тіла) і надати ідеї гарну «упаковку». Таке кодування перетворює ідею у повідомлення.

3. Повідомлення – сукупність символів, власне інформація, що закодована за допомогою символів і передається одержувачу. Саме заради цього і здійснюється акт комунікації. Багато повідомлень передається у формі символів мови. Проте символи можуть бути і невербальними, наприклад, графічні зображення, жести, міміка та інші рухи тіла.

4. Канали передачі – засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від передавача до приймача. Канали діляться на засоби масової інформації і міжособові канали.

Відправник повинен вибрати канал: передача мови і письмових матеріалів, електронні засоби зв’язку, включаючи комп’ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки і відеоконференції. Можна розіслати пам’ятні записки, провести попередні збори невеликих груп для забезпечення розуміння повідомлення і прилучення до проблеми.

Передавач (відправник) може не обмежуватись одним каналом, а використати декілька їх, у маркетинговій діяльності, наприклад, засобами комунікації є: реклама, особистий продаж, стимулювання продажу, зв’язок із громадськістю.

5. Декодування – процес, за допомогою якого приймач повідомлення переводить одержані символи в конкретну інформацію і інтерпретує її значення. Тобто одержувач декодує повідомлене шляхом перетворення символів у значення. Якщо не потрібна реакція на ідеї та процес обміну інформацією на цьому завершується.

6. Приймач – цільова аудиторія або особа, якій призначається інформація і яка її інтерпретує.

7. Відгук – сукупність реакції обмежувача повідомлення після ознайомлення із його змістом. Можна спостерігати три основні типи результатів комунікації:

а) зміни в знаннях одержувача;

б) зміна установок одержувача;

в) зміни поведінки одержувача повідомлення.

З точки зору керівника, обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, проводячи дії, які чекав на його відправник.

8. Зворотній зв’язок – частина відгуку одержувача, що поступає передавачу. Він розглядається як сигнал, спрямований одержувачем інформації відправнику повідомлення як підтвердження факту одержання повідомлення. Він характеризує ступінь розуміння або нерозуміння інформації, що міститься в ньому.

Зворотній зв’язок може набувати форми не тільки слова, але і кивка головою, усмішки, потиснення руки, або заперечливого жесту рукою, певного виразу очей, інтонації голосу, зміни положення тіла тощо.

• На практиці іноді має місце недооцінка зворотного зв’язку і зайве захоплення односторонньою комунікацією, коли зверху вниз поступають численні накази, розпорядження, вимоги тощо.

• При наявності зворотного зв’язку відправник і одержувач міняються комукаційними ролями. Тобто ефективний обмін інформацією повинен бути двосторонньо спрямованим: зворотний зв'язок необхідний, щоб мати уявлення, у якій мірі повідомлення було сприйнятим і зрозумілим.

• Керівник не має підстави думати, що все сказане ним або написане буде сприйняте точно так, як він замислив. Тому, якщо зворотний зв’язок заблокований, керівник врешті-решт виявиться заблокованим або обдуреним.

• Зворотний зв’язок помітно підвищує шанси на ефективний обмін інформацією, дозволяє обом сторонам позбутися шуму.

• На мові теорії передачі інформації шумом називають те, що спотворює сенс. Це може бути мова у вербальному (усному) і невербальному оформленні, різне сприйняття, різниця в організаційному статусі між керівником і підлеглим. Зменшення шуму може досягатися багатьма способами. Одним з них є збільшення надмірності, тобто повторення повідомлення або якоїсь його частини.

1. ***Види і форми комунікацій***

Характеристики, параметри взаємодіючих систем, ситуації, обрані засоби в кожному випадку, будуть відрізнятися від іншого акту комунікації, тому типологізація видів комунікації може здійснюватися на різних підставах, за різними критеріями.

*За сферою і масштабом поширення*

Більшість комунікацій бізнес-компанії (підприємства) відбуваються поза її (його) межами, тобто є зовнішніми комунікаціями. ***Зовнішні комунікації*** можуть стосуватися будьякої зі сфер соціуму, у якому працює компанія. У відносинах із громадськістю першочергове значення надається створенню сприятливого образу, «іміджу» організації на місцевому загальнонаціональному та міжнародному рівні. Найбільшу кількість комунікаційних контактів у бізнесі здійснюють через маркетингові комунікації (або через комплекс маркетингових комунікацій – КМК). Наприклад, це участь у виставках, показ фільмів з використанням Productplacement (в Україні цей термін вживають без перекладу – продакт-плейсмент), телевізійні рекламні ролики, Big-Boards чи Bill-Boards (за використанням на рекламному ринку ці терміни є синонімами і вживаються також без перекладу – біл-борди чи біг-борди), друковані рекламні оголошення, брошури та багато іншого. Сюди ж слід віднести таку частину КМК як заходи PR (Public Relations – зв’язки з громадськістю, але частіше цей термін теж вживається без перекладу), зокрема, річні звіти про фінанси, маркетинг, про можливість кар'єри, щодо пільг і т.п. (зв’язки з державними органами), огляди новин і публічні виступи керівників (зв’язки зі ЗМІ та цільовою аудиторією); використовуючи лобізм і роблячи внески на користь різних політичних груп, комітетів, організація намагається впливати на зміст майбутніх законів, постанов; організації доводиться також підтримувати ділові зв’язки із профспілками.

Повідомлення, отримані і відправлені всередині організації, складають її ***внутрішні комунікації***. Велике значення має особиста комунікація або безпосередні контакти між працівниками. під якими розуміють усі види обміну інформацією, що має місце між людьми. Вона набуває таких форм: комунікація між двома людьми, комунікація між індивідом і групою, комунікація всередині групи.

*За ступенем офіційності*

Усі комунікаційні звернення можуть бути ***формальними*** або ***неформальними***. Повідомлення, пов’язані з діяльністю бізнесу і відправлені по каналах, встановлених керівництвом, належать до формальних комунікацій. Водночас обмін будь-якими новинами, що не стосуються бізнесу, між людьми, які (незалежно від того, чи вони формально пов’язані чи ні) спілкуються по телефону, на зборах або випадкових зустрічах, обідніх перервах тощо – все це неформальні комунікації. Інакше кажучи, комунікації не завжди є запланованими й цілеспрямованими. Наприклад, в інтерв’ю на радіо чи телебаченні керівництво може неформально повідомити про якісь нові події у бізнесі чи нові продукти компанії. Протягом дня працівники компанії, контактуючи із зовнішнім світом, можуть грати різні ролі, і часто ці ролі неможливо розділити. Це означає, що будь-який представник компанії є її неофіційним «рупором» для сторонніх людей. Навіть якщо він майже нічого не повідомляє стороннім людям про внутрішню ситуацію на роботі або про особливості свого роботодавця, за видимими (чи зовнішніми) ознаками ці «сторонні» все-рівно будуть «зчитувати» характеристики компанії, у якій він працює, і будуть сприймати його як представника цього виду бізнесу.

Слід зауважити, що у сучасному бізнесі неформальні комунікації мають особливе значення і відзначаються різноманіттям. На практиці офіційні структури та офіційні комунікації – це лише частина комунікаційного айсберга, що видніється над водою. Чимало питань розглядаються і вирішуються неформально групами, що не наділені офіційними повноваженнями і які створені на базі дружніх відносин, старих шкільних зв’язків, приналежності до однієї партії, національного походження, релігії та інших загальних інтересів. Зарубіжна преса іноді пише про «кухонні кабінети» багатьох президентів США, вплив яких поширюється далі впливу офіційно створених кабінетів і «виконавчих комітетів».

Керівники усіх рівнів часто підтримують ділові зв’язки з однією або декількома неофіційними групами всередині або за межами організації, іноді ділять свою владу з неофіційним «кухонним кабінетом».

Природнім джерелом неофіційних відносин є поліархія, що характеризує взаємовідносини між різними партіями або групами, а також різні чутки: про скорочення штатів, переміщення кадрів, випровадження на пенсію, чвари між керівником та заступниками і ін.

Для розвитку неформальних комунікацій можуть з успіхом використовуватися неофіційні правила і ритуали, система скриньок для пропозицій, яка сприяє вільному потоку новаторських рухів. У цьому руслі можуть діяти спеціальні комісії для розгляду скарг, «дні відкритих дверей», різні збори і наради.

У дослідженнях комунікацій, залежно від рольової участі окремих осіб часто виділяють «сторожів», «зв’язкових» (їх ще називають «містками»), «лідерів думки» (це скоріше неформальні, ніж формальні лідери), «космополітів» (індивіди, що частіше за інших взаємодіють із зовнішнім середовищем).

Отже, неформальні комунікації забезпечують певну надмірність у всіх елементах інформації для досягнення гнучкості цієї системи. І все-таки, ефективний менеджмент передбачає ситуацію, за якої основна частина завдань організації повинна вирішуватися в результаті використання офіційних зв’язків і відносин. Переважання неофіційних комунікацій в системі управління призводить до високого ступеня невизначеності і часто свідчить про її недосконалість.

*За напрямом інформаційних потоків*

Внутрішні комунікації в організації здійснюються або по горизонталі або по вертикалі.

***Горизонтальні комунікації*** – це комунікації між рівними за статусом людьми (люди, які знаходяться на одному рівні в ієрархії організації). Типовим прикладом горизонтальної комунікації є обмін інформацією між різними відділами та іншими структурними підрозділами, завдяки чому досягається координація і узгодження діяльності для досягнення загальних цілей організації. Умовою ефективного здійснення горизонтальних комунікацій є чіткий розподіл обов’язків, повноважень і відповідальності структурних підрозділів, дотримання службової етики взаємовідносин, використання сучасних засобів зв’язку тощо.

***Вертикальні комунікації*** – це комунікації між керівником і підлеглим, субординаційна комунікація. Комунікації направлені від керівника до підлеглого називаються прямими (направлені вниз), а від підлеглого до керівника – зворотними (направлені нагору). Правила успішного здійснення вертикальних комунікацій: а) вибір правильного, ввічливого стилю мови; б) забезпечення достатньої гласності, щоб унеможливити домисли та плітки; в) недопущення дріб’язкової опіки над підлеглими; г) передавання інструкцій і вказівок від вищестоящого керівника безпосередньо до керівника наступної ланки згідно з встановленою ієрархією, щоб не порушувати розподіл відповідальності.

***Вихідні комунікації***, як правило, здійснюються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок. Метою їх є оповіщення вищого ешелону влади (вищого керівництва) про те, що робиться на нижчих рівнях ієрархічної системи. У Японії, США та інших країнах створюються спеціальні групи працюючих (осередки якості), завданням яких є розробка і регулярне інформування керівництва про виникнення проблем і шляхи їх розв'язання.

*За засобами передачі інформації*

Усі можливі форми комунікації можна класифікувати на три групи: ***усну, письмову і невербальну.*** Психологи стверджують, що у більшості ситуацій найефективнішим є безпосередній **усний контакт**, за допомогою якого можна передати усі деталі, прояснити незрозумілі питання і цим виключити ризик неправильного розуміння сказаного. Відразу наголосимо, що уміння задавати запитання – це дуже важливий навик, який часто недооцінюється на українському ринку праці. Насправді ж, якщо людина має можливість задавати питання, то, на думку американських дослідників, ймовірність того, що вона правильно зрозуміла повідомлення, підвищується на 20%, а якщо вона може при цьому робити ще й зауваження, то ступінь її розуміння (чи усвідомлення) підвищується додатково на 15%.

***Письмова комунікація*** доповнює і підкріплює усну. Наприклад, коли потрібно передати важливе повідомлення, яке не допускає найменших неточностей, або передається дуже відповідальне розпорядження і т.п. Одночасно слід пам’ятати, що надто великий наголос на письмову комунікацію веде до зайвої бюрократизації управлінського процесу. Ключем до ефективної письмової комунікації є дотримання певних вимог до інформації: ясність, повнота, надійність і правильність.

***Несловесні (або невербальні)*** повідомлення становлять істотну частину людського спілкування, і їх роль не слід применшувати. І справді, дуже часто одних слів недостатньо, щоб передати емоції, душевний стан, тривогу і т. п., тому ми підсилюємо сказане за допомогою міміки, певних рухів, виразу обличчя, тональності голосу та ін.

*За метою і формою застосування* комунікації можна поділити на такі види:

а) передача інформації, утримання, інформування (читання лекції в аудиторії, виступ по радіо тощо);

б) експресивна – виразна, що характеризується експресією – силою прояву почуттів, переживань (наприклад, зустріч після довгої розлуки);

в) переконуюча – прагнення вплинути на інших, висловлення захоплення, прохання, що особливо важливо для політичних діячів, юристів, торгових працівників;

г) соціально-ритуальна – використання норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомства, звичаї гостинності);

д) паралінгвістична комунікація – спілкування за допомогою міміки, виразу очей і рота, жестів і поз (передача різних відтінків повідомлення, його прихованого змісту).

Наведені вище види комунікацій не вичерпують усю їх різноманітність. Так, за цільовою спрямованістю комунікації бувають інструктуючі, мотивуючі та інформуючі, які постачають інформацію для прийняття управлінських рішень, організації і контроль за їх виконанням.

1. ***Комунікативні шуми та бар'єри***

**Комунікативні бар'єри** - це явища деформації комунікаційного процесу, викликані різними причинами, що можуть приводити до неадекватних дій одержувача.

**Комунікативний шум** – це все, що призводить до спотворення вихідного сигналу (тобто до спотворення сенсу повідомлення).

**Фізіологічний шум** – спричинений фізіологічним станом людини

**Психологічний шум** **спричинений психологічним станом** людини, або результат упереджених думок, які вона вносить у розмову.

**Семантичний бар'єр**

* Цей бар'єр пов'язаний з тим, що учасники спілкування використовують різні значення слів.
* Наприклад, скажемо, льотчик або танкіст чує в театрі слова: "Подати екіпаж!", то це може викликати в них легке здивування, тому що в п'єсі йдеться про карету, а вони уявляють собі людей, які керують машиною.
* **Спосіб подолання.**
* Спробуйте використовувати однозначні слова, щоб реципієнт точно зрозумів ваше повідомлення. Для успішної комунікації потрібно обрати одне значення, найбільш доречне у конкретній ситуації, в іншому випадку може виникнути непорозуміння.
* Семантичний бар'єр може спричинити виникнення емоційного бар'єру і продовження спілкування буде заблоковано.
* Особливо складні проблеми виникають при спілкуванні між представниками різних мов і культур. За таких умов обидві сторони не тільки повинні знати буквальні значення слів, але й інтерпретувати їх увідповідному контексті.

**Стилістичний бар'єр**

* Він виникає при невідповідності стилю мови того, хто говорить, і ситуації спілкування або стилю мови, стану того, хто в даний момент слухає.
* **Спосіб вирішення**.
* Слідкуйте за тим, щоб стиль мовлення відповідав ситуації, щоб не виникло казусу.
* Наприклад, переказ змісту казки науковим стилем, безсумнівно, викличе стилістичний бар'єр.
* Варто також правильно структурувати інформацію, використовувати зміст, говорити коротко, вести розмову в найбільш доречному ситуації темпі і ритмі.

**Логічний бар’єр**

* Він виникає в тих випадках, коли логіка міркування того хто говорить або занадто складна для розуміння слухаючого, або здається йому неправильною чи суперечить властивій йому манері доказів.
* Подолання логічного бар'єра можливо в тому випадку, якщо "йти від партнера", тобто намагатися зрозуміти логіку його думки і спосіб побудови умовиводів, знаходячи тим самим причини розбіжностей ваших думок.

**Фізичний бар'єр**

* Фізичні бар'єри - це комунікативні перешкоди, що виникають у матеріальному середовищі.
* Фізичні бар'єри - це несподіваний відволікаючий шум, що тимчасово заглушає голос; відстані між людьми; стіни або інші статичні перешкоди, що виникають під час прийому інформації.
* Як правило учасникам комунікацій стає відомо про виникнення такого роду бар'єрів, і вони прагнуть «перебороти» перешкоди.
* Спосіб подолання.
* Не починайте розмову там, де потенційно може виникнути такий бар'єр. Банальний приклад : немає сенсу телефонувати комусь в метро тому що вас або взагалі не буде чутно, або буде чутно уривками.

**Соціально-культурний бар'єр**

* Його причиною стають соціальні, політичні, релігійні і професійні розбіжності в поглядах, звичках, традиціях, що призводять до різного пояснення і сприйняття тих або інших понять, явищ, розумінь.
* Щоб подолати цей бар'єр потрібно уникати "незручних" тем. Пам'ятаєте золоте правило: "Про політику, релігії і гроші не говорять". Чому? Тому що це точно викличе суперечку.

Якщо вже сталось так, що мова пішла про такі суперечливі речі, варто спокійно реагувати, не намагатися довести співрозмовнику, що він не має рацію, це все марно, все одно кожен залишиться при своїй думці, але втратите нормальне ставлення і відносини. Просто намагайтесь змінити тему розмови.

**Фонетичний бар'єр**

* Такий бар'єр може бути викликаний різними причинами як психологічного, так і іншого характеру. Він може виникати через огріхи в процесі передачі інформації. Це фонетичне нерозуміння.
* Феномен фонетичного нерозуміння з'являється в результаті використання комунікатором невиразної швидкої мови, розмови-скоромовки або мови з великою кількістю звуків-паразитів.
* Спосіб подолання: попрацюйте над вимовою, намагайтеся говорити виразно, чітко. Не говоріть занадто голосно чи тихо. Говоріть зі середньою швидкістю Корректно використовуйте інтонацію. Позбудьтесь слів-паразитів.

**Бар'єр авторитету**

* Іноді перешкодою може стати саме сприйняття партнера спілкування як особи певної професії, національності, статі і віку. Тобто перешкодою може стати саме несприйняття того, хто говорить через його неавторитетність в очах слухача. Або ж навпаки, під час спілкування з людиною, яка є для співрозмовника дуже авторитетною, він може губитися, бути неуважним, не знати, що відповісти.
* Спосіб подолання.
* Спробуйте прибрати упереджене ставлення до співрозмовника. Якщо людина не є авторитетом для вас особисто - не означає, що вона говорить нісенітницю. Так, ви можете не довіряти його інформації, але принаймні не подавайте виду, завжди вислуховуйте людину з повагою. Перевірте інформацію після розмови, можливо, ви зрозумієте, що недооцінювали свого співрозмовника.