

# Ділова комунікація як значущий засіб забезпечення цілісності і функціонування організації

## План

1. Ділова комунікація в організації.
2. Переговори як основна форма ділової комунікації.
3. Міфи і бар'єри ділової комунікації.
4. Комунікативний портрет конкурентоздатного фахівця.

**Комунікація**  
(від лат. *communicatio* –  
"загальне", таке,  
що "розділяється усіма")

*ієнәс ʎwожднт в*

**обмін інформацією,  
знаннями, досвідом,  
емоціями  
між індивідами за  
допомогою загальної  
системи символів**

## ***Комунікації в організації***



це - процес, за допомогою якого керівники розбудовують систему надання інформації і передачі відомостей великій кількості людей усередині організації і окремим індивідуумам і інститутам за її межами.



The diagram consists of two light blue ovals on a blue background. The left oval contains the text 'Вербальні' and the right oval contains 'Невербальні'. Between them are two white arrows pointing in opposite directions, one to the left and one to the right, meeting at a central point. Overlaid on this central point is the text 'Міжособистісні комунікації'.

Вербальні

Міжособистісні  
комунікації

Невербальні





# Усні комунікації

Забезпечення негайного зворотного зв'язку і  
взаємного обміну інформацією

Можлива недостовірність інформації



# Письмові комунікації



Забезпечення достовірності  
інформації



Затримка зворотного зв'язку,  
складність, фактор часу



# Електронні комунікації

Швидкість, можливість спілкування  
з декількома особами одночасно

Відволікаючий фактор Internet,  
можливість технічних збоїв

# Внутрішньоорганізаційні комунікації



це - взаємодія між елементами управлінської структури (підрозділами, посадовцями) за допомогою комунікаційних каналів, що їх сполучають

# Типологія внутрішньоорганізаційних комунікацій

за характером

- пряма
- непряма

за змістом комунікативної взаємодії

- інформаційна
- адміністративна
- технічна

за формою спілкування

- вербальна
- невербальна

за просторовим розташуванням каналів взаємодії

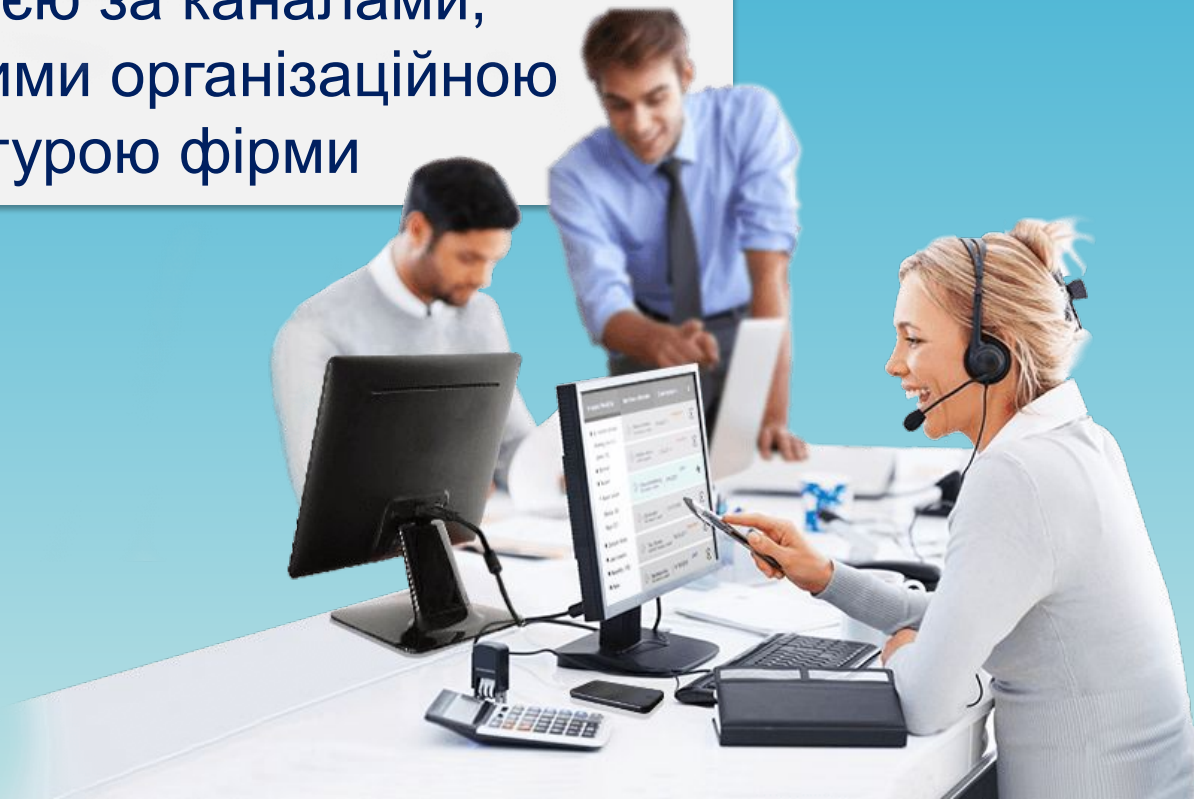
- вертикальна (низхідна, висхідна)
- горизонтальна
- діагональна

за ознакою каналу спілкування

- формальна
- неформальна

# Формальні комунікації

Формальні комунікації – обмін інформацією за каналами, передбаченими організаційною структурою фірми





## Типи горизонтальних комунікацій

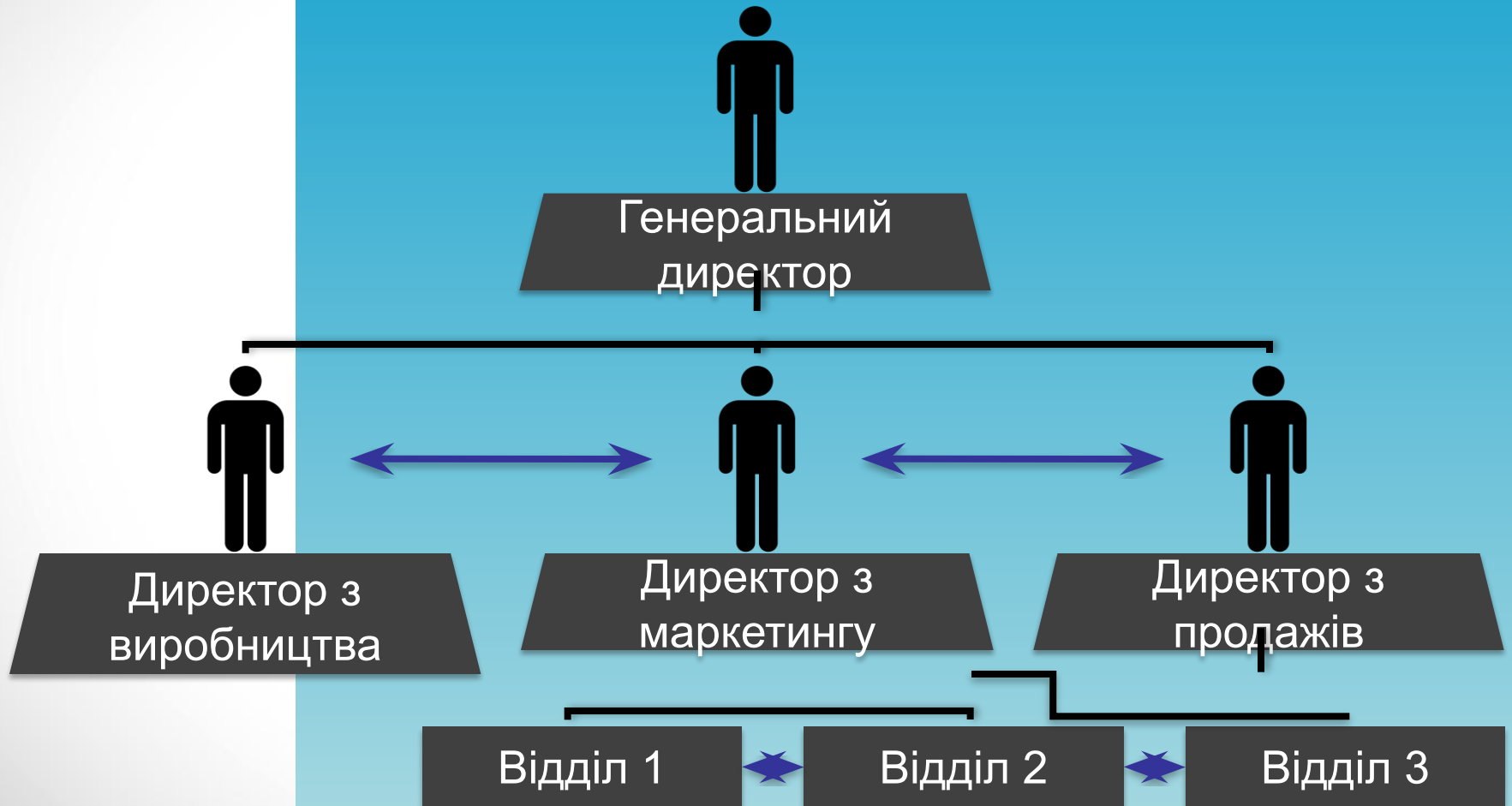
```
graph LR; A[Типи горизонтальних комунікацій] --- B[між паритетними підрозділами організації]; A --- C[між виконавцями]; A --- D[між паритетними керівниками підрозділів усередині організації];
```

між паритетними  
підрозділами організації

між виконавцями

між паритетними  
керівниками підрозділів  
усередині організації

# Горизонтальні комунікації



Типи вертикальних  
комунікацій

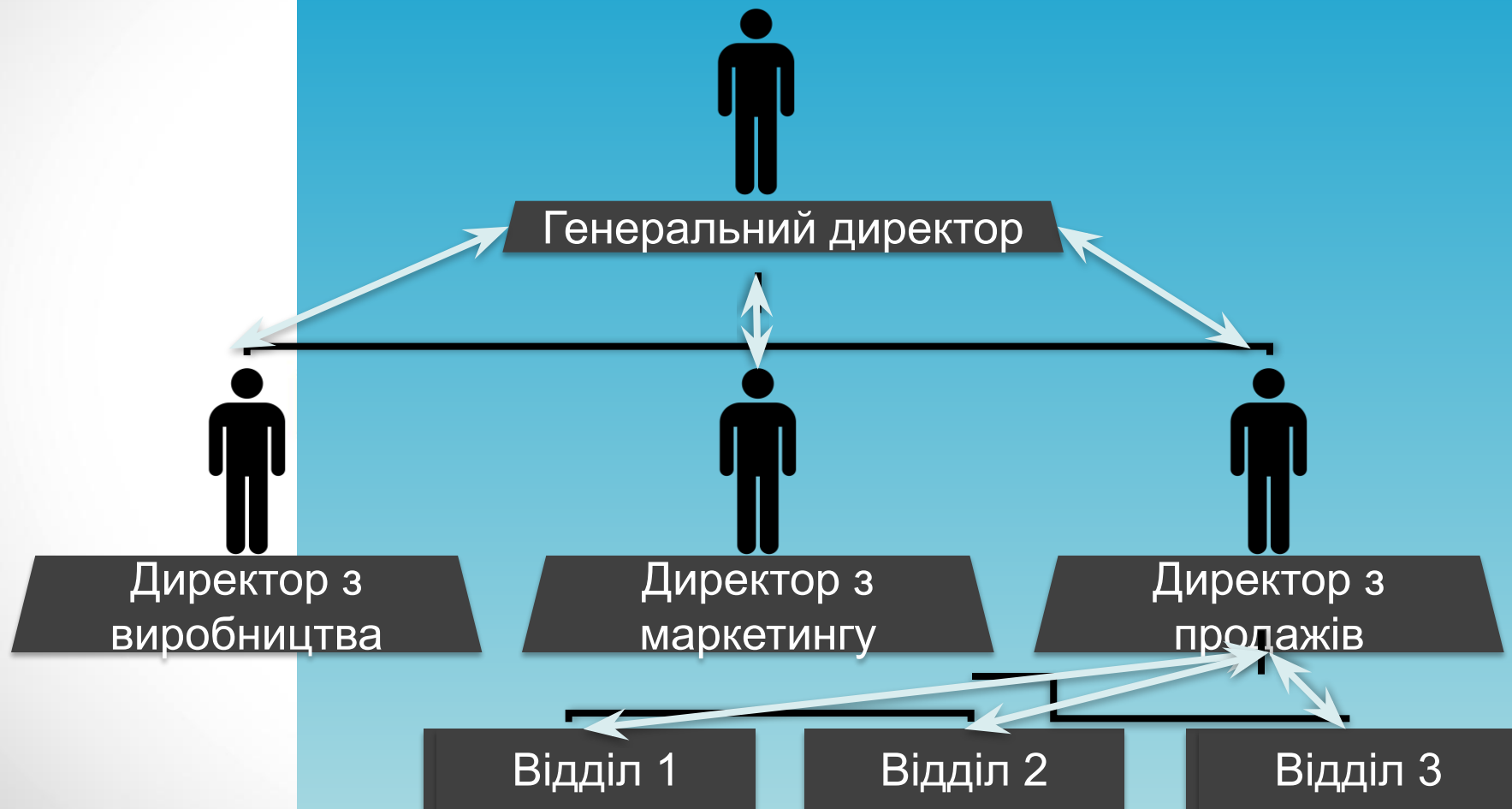
"керівник -  
підлеглий"

"керівник –  
керівник"

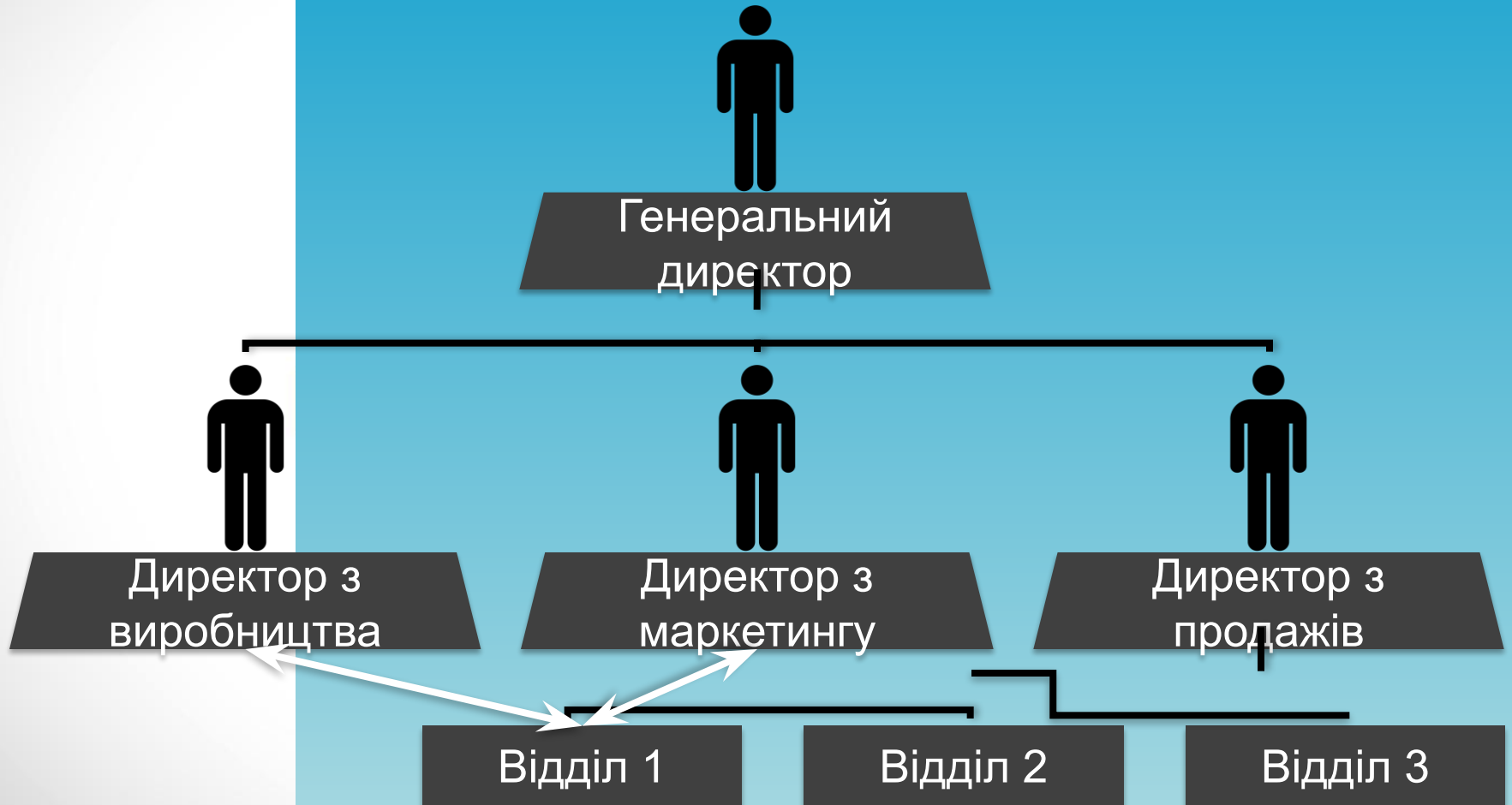
"керівник - робоча  
група"



# Вертикальні комунікації



# Діагональні комунікації



# Неформальні комунікації

Виникають спонтанно, **не**  
санкціонуються менеджментом

Їх канал — канал  
розповсюдження чуток



Зовнішньоорганізаційні комунікації - це -  
інформаційна взаємодія організації із  
зовнішнім середовищем



**Зовнішнє середовище** - складна сукупність  
суб'єктів, систем і їхніх взаємин як між собою,  
так і з організацією.

# *Традиційні форми ділових комунікацій*



# Ділові переговори як основна форма ділової комунікації

## головна мета

- узгодження інтересів за результатами спілкування

## відмітні ознаки

- наявність мінімум двох сторін, кожна з яких переслідує свої інтереси;
- результат обов'язково фіксується в юридичному документі

## сутність

- особлива форма наради, ділове взаємне спілкування з метою досягнення спільного рішення



# Підготовка переговорів



## змістовна

- аналіз проблеми
- планування переговорів
- визначення переговорної позиції



## організаційна

- формування делегації
- визначення методів підготовки



# Проблеми при веденні переговорів

"Холодний запуск"

- партнер вступає в переговори без достатнього попереднього поміркованого аналізу щодо їхньої необхідності, мети, проблем і можливих наслідків

Відсутність програм"

- відсутність у партнера чіткого плану дій у межах максимальних і мінімальних вимог

"Комуникативна неспроможність"

- невірна поведінка одного з партнерів негативно позначається на атмосфері переговорів, заважає досягненню мети

"Головне, щоб мене це влаштовувало"

- партнер настільки керується власними інтересами, що представники іншої сторони не бачать для себе жодних переваг

"Пускати усе на самоплив"

- відсутність чіткого уявлення про власні конкретні пропозиції і аргументи, критерії оцінки предмета переговорів, очікуваної реакції протилежної сторони



# Варіаційний метод ведення переговорів

*потребує попереднього з'ясування наступних питань*

в чому полягає ідеальне вирішення проблеми в комплексі і від яких його аспектів можна відмовитися?

в чому полягає оптимальне вирішення проблеми при диференційованому підході до очікуваних наслідків, труднощів, перешкод?

які аргументи потрібні для належної реакції на очікувану пропозицію партнера, обумовлену неспівпаданням інтересів?

які екстремальні пропозиції партнера слід обов'язково відхилити і за допомогою яких аргументів?

# Стратегії переговорів



*Реалізація  
«чужих» інтересів*



# Позиційний торг



**Стратегія переговорів:**  
орієнтація на конфронтацію



**Зміст:** суперечка по кожній конкретній позиції



**Проблеми:**

призводить до угод, які не відповідають інтересам сторін;

зростає ціна досягнення домовленостей та витрачається час;

зростає ризик того, що угода взагалі не буде укладена;  
загрожує продовженню відносин між учасниками переговорів, так як вони, по суті, вважають один одного ворогами.

# Співпраця

## (Метод принципів переговорів)



обговорення не позицій, а інтересів сторін



виявлення співпадаючих інтересів



отримання взаємної вигоди з урахуванням співпадаючих інтересів.



# Змагання



## Сутність

- Кожна сторона намагається відхопити найбільший шматок пирога



## Мета

- отримати від контрагента все можливе за будь-яку ціну



## Характер

- жорсткий



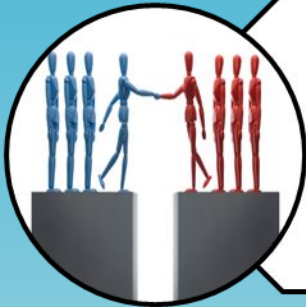
## Перспектива

- співпраця не передбачена

# Компроміс



Сторони не займаються активним пошуком рішень

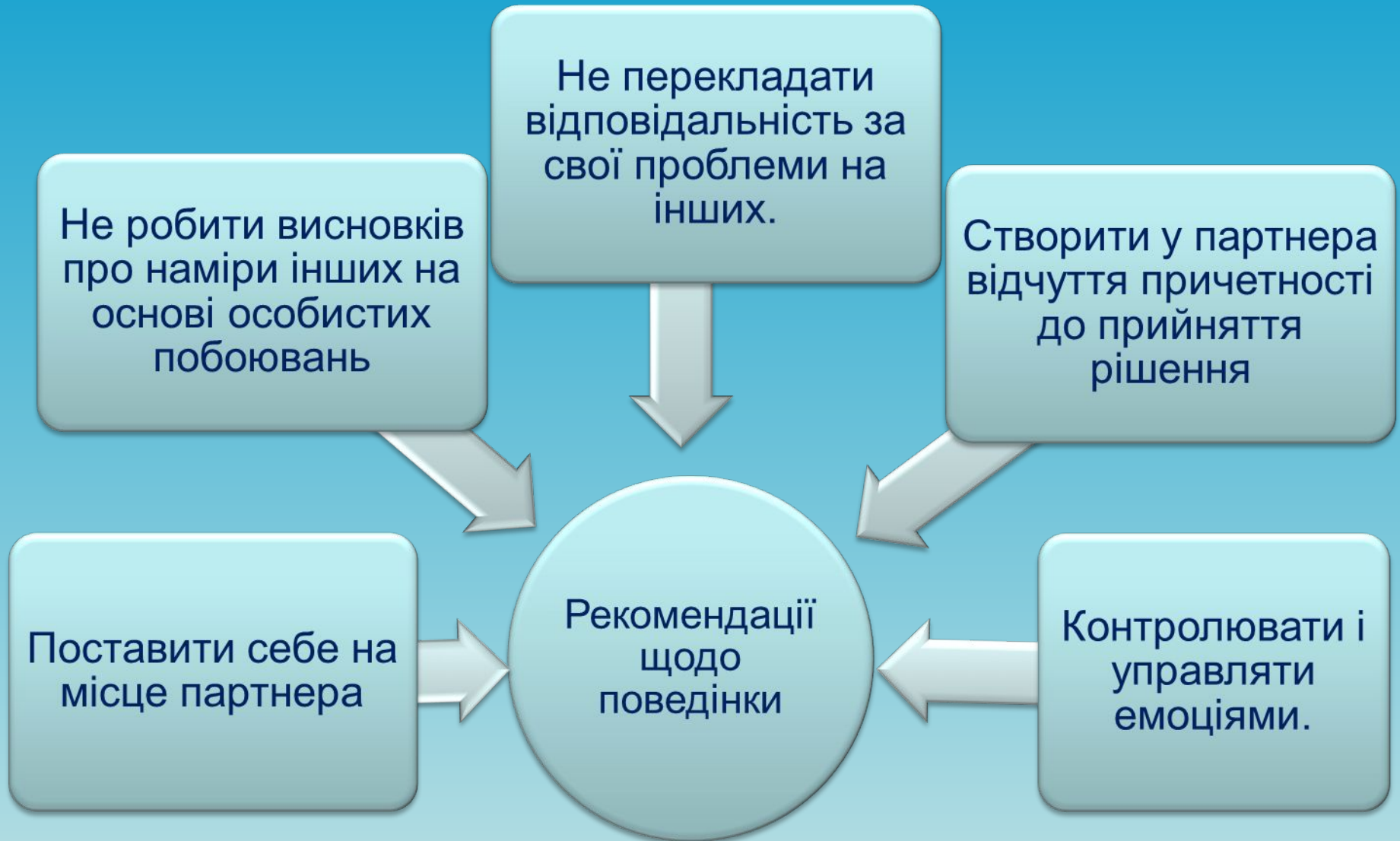


Натомість вибирається рішення, яке в достатній мірі задовольняє обидві сторони



Таке рішення не є оптимальним і ніколи не принесе максимально можливу вигоду обом сторонам

# Мета переговорів - *компроміс* між комунікаторами



# Уникнення



## Причини:

- Якщо умови угоди неприйнятні і поміняти їх на свою користь не виходить, то потрібно відмовлятися від угод
- сторони мають привабливі альтернативи даній угоді



При відсутності непривабливих альтернатив, може бути необхідно продовжувати процес переговорів



# Умови успішного ведення переговорів



професійна компетентність і  
свідомість

реалістичний підхід і  
зацікавленість у діловому  
спілкуванні

сила уяви і дар комбінування



# Міфи ділової комунікації

**Спілкування - це  
односпрямована  
дія**

**Ми спілкуємося тільки тоді,  
коли самі свідомо вибираємо  
спілкування**

**Повідомлення,  
що відправляється нами,  
ідентично тому, що  
отримує слухач**

**Ми спілкуємося  
переважно за  
допомогою  
слів**

**Інформації  
не буває надто  
багато**

**Невербальне  
спілкування – це  
мова мовчання**

# *Мікробар'єри ділової комунікації*

психологічний

настрій  
відправника  
інформації  
щодо одержувача

упереджене

ставлення  
учасників комунікації  
до теми

відсутність  
зворотного  
зв'язку

психологічний

настрій  
одержувача щодо  
джерела інформації

низька здатність

сприйняття  
одержувачем  
формату інформації

# Макробар'єри ділової комунікації

недостатня пропускна спроможність мереж, каналів, засобів передачі і кодування інформації, що знищує або спотворює інформацію

мовний бар'єр (іншомовне середовище спілкування, професійний сленг, не сприйнятливий невербальний стиль спілкування)

спрощена інформація, що містить обмаль конструктивних ідей, не зв'язаних з контекстом спілкування

технічні і  
організаційні  
причини

## ***Причини бар'єрів комунікації в організації***

Неякісно сформульовані  
повідомлення

Неадекватність при отриманні  
інформації виконавцем

Втрати в процесі передачі  
інформації

Недостатній період адаптації

Недовіра до автора  
повідомлення

Побоювання

Інформаційні  
перевантаження

Незадовільна структура  
організації

***Шляхи  
удосконалення  
комунікацій***

```
graph TD; A[Шляхи удосконалення комунікацій] --- B[Уміння слухати]; A --- C[Ясність ідей]; A --- D[Мова жестів і інтонацій]; A --- E[Емпатія та відкритість]; A --- F[Зворотній зв'язок];
```

**Уміння слухати**

**Ясність ідей**

**Мова жестів і  
інтонацій**

**Емпатія та  
відкритість**

**Зворотній зв'язок**



# Комунікативний портрет конкурентоздатного фахівця





# Основні аспекти культури мовлення



## **Нормативність**

дотримання всіх правил усного та писемного мовлення



## **Адекватність**

точність висловлювань, ясність і зрозумілість мовлення



## **Естетичність**

використання експресивно-стилістичних засобів мови, які роблять мовлення багатим і виразним



## **Поліфункціональність**

забезпечення застосування мови в різних сферах життєдіяльності