

ТЕМА 4. КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

4.1. Сутність комунікації та її інформаційне забезпечення

4.1.1. Інформація як основа комунікацій

4.1.2. Носії інформації. Документація та діловодство

4.2. Комунікаційний процес

4.2.1. Комунікація ділових партнерів

4.2.2. Стратегії ведення ділових переговорів

4.2.3. Тактика ведення ділових переговорів

Контрольні запитання

4.1. Сутність комунікацій та їх інформаційне забезпечення

В управлінській діяльності комунікативні навички та риторичні здібності відіграють важливу роль. Адже від того, наскільки менеджеру вдасться налагодити взаємодію з підлеглими та колегами, переконати у необхідності виконання прийнятих управлінських рішень, залежить ефективність діяльності організації загалом чи її окремих структурних одиниць.

Комунікації супроводжують усі процеси, що відбуваються в організації. Їх сутністю є взаємозв'язки між працівниками, підрозділами, організаціями тощо.

Комунікації — обмін інформацією, її змістом між двома і більше особами (працівниками).



Комунікації у процесі менеджменту відіграють дуже важливу роль і є його неодмінною складовою (рис. 4.1). Комунікації класифікують за кількома ознаками.

За сферою охоплення:

1) комунікації між організацією і зовнішнім середовищем. Наприклад, з державою обмін інформацією відбувається через звіти, з політичною системою — через лобі в парламенті. Під впливом зовнішнього оточення організовують наради, обговорення, телефонні переговори, готують службові записки, відеострічки, звіти та ін.;

2) організаційні комунікації, які можуть здійснюватись:

– від вищих рівнів управління до нижчих («зверху — донизу»). Наприклад, начальник оголошує підлеглим управлінням план роботи на робочий тиждень, поточні завдання тощо;

- від нижчих рівнів управління до вищих («знизу — догори»). Так надходить звітна інформація про рівень виконання завдань, недоліки, порушення, проблеми тощо;
- між різними підрозділами (відділами, цехами, службами тощо);
- між менеджером (керівником) і його робочою групою.

Організаційні комунікації залежать від характеру діяльності, побудови, розмірів, можливостей організації тощо. Завадити таким комунікаціям можуть: деформація повідомлень на різних етапах передачі інформації, інформаційні перевантаження у системі комунікацій, громіздка структура управління організацією тощо;

3) міжособистісні комунікації (виникають між окремими працівниками). Ускладнювати їх можуть неповне «прийняття працівником інформації; невербальні перепони (погляд, вираз обличчя, посмішка та ін.); поганий зворотний зв'язок. Для усунення таких проблем необхідно пояснювати, обґрунтовувати свої ідеї, стежити за власними жестами, позами, інтонаціями, бути уважними до працівників, враховувати соціально-психологічний клімат у колективі, підтримувати якісний зворотний зв'язок тощо.

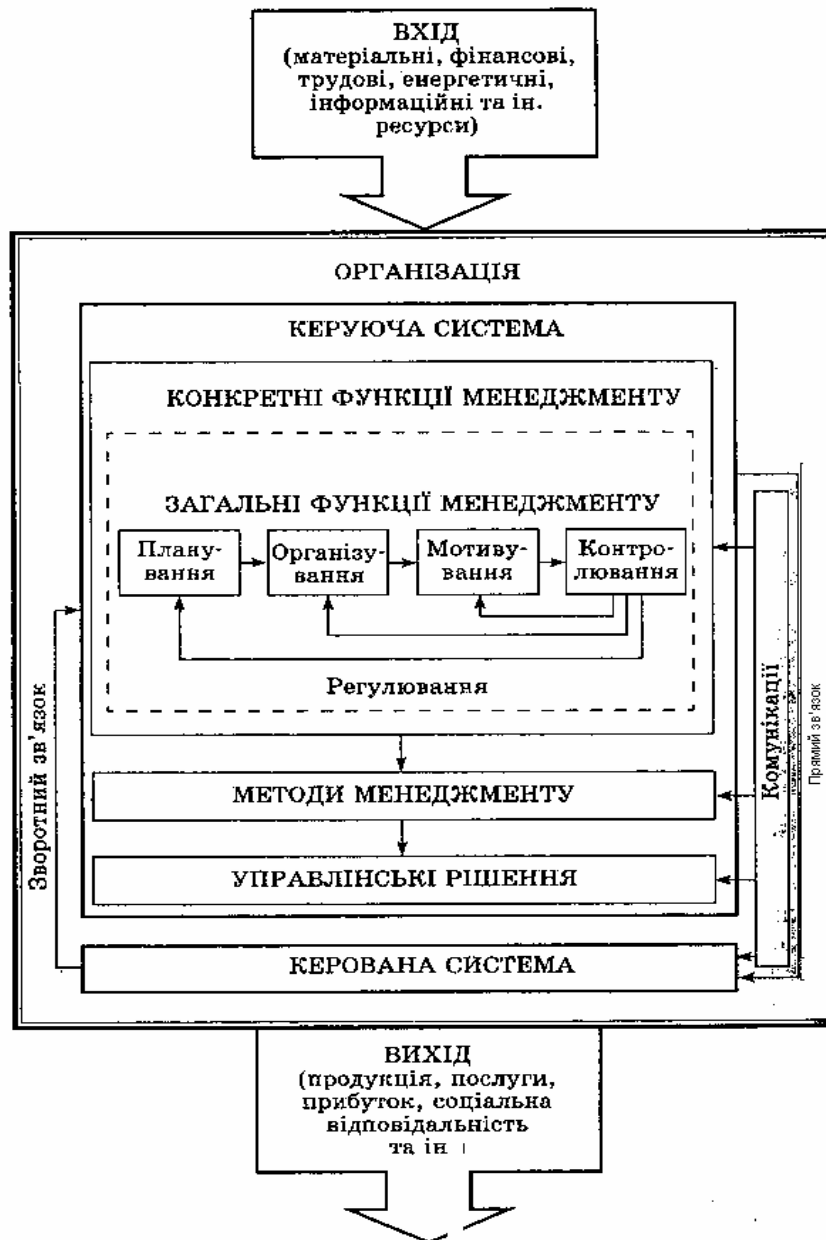


Рис. 4.1. Місце комунікацій у процесі менеджменту

За способом виникнення:

- 1) формальні (офіційні). Вони створюються керівництвом організації для досягнення її цілей, забезпечення взаємодії між структурними ланками;
- 2) неформальні. Встановлюються вони на основі особистих стосунків в організації, як правило, в межах неформальних груп.

За способом передавання інформації:

- 1) вертикальні комунікації. Такими є комунікації між рівнями управління (інституційним, управлінським, технічним) в обох напрямках. За їх допомогою керівники доводять підлеглим завдання, делегують повноваження, викладають інструкції, інформують про методи, терміни та параметри виконання окремих робіт. Зворотний зв'язок при цьому спрямований на узгодження, інформування про проблеми, можливість виконання певних робіт, зміну ситуації на місцях

тощо. Як свідчать дослідження, до керівників організацій доходить лише до 10% переданої їм робітниками інформації;

2) горизонтальні комунікації. Здійснюються вони між працівниками, які перебувають на одному рівні ієрархії, що забезпечує координацію діяльності;

3) діагональні комунікації. їх суб'єктами є особи, які перебувають на різних рівнях управління в межах передачі нелінійних повноважень.

За способом здійснення:

1) вербальні (словесні) комунікації. Здійснюються вони через розмови, усні заяви, повідомлення тощо;

2) невербальні (несловесні) комунікації. Вони відбуваються з використанням мови жестів (погляду, виразу обличчя, посмішки тощо). Уважно спостерігаючи за невербальною поведінкою співрозмовника, можна виявити, наскільки він відвертий, які його правдиві наміри, чи приємне йому це спілкування тощо. Особливу роль відіграє знання невербальних аспектів при спілкуванні з іноземцями.

4.1.1. Інформація як основа комунікацій

Інформація — сукупність повідомлень, які відображають характеристику явища, події, виробничо-господарської діяльності.

Інформацію класифікують за різними ознаками.

За повнотою охоплення явища:

- повна (всебічно та повною мірою розкриває сутність явища);
- часткова (відображає лише певний аспект явища, не даючи йому цілісної характеристики);
- надлишкова (містить дані, що є зайвими і не потрібними для використання у конкретній ситуації).

За періодом дії:

- разова (використовується лише один раз у специфічній ситуації);
- періодична (застосовується та формується систематично, залежно від потреб);
- довгострокова (використовується протягом тривалого терміну).

За змістом:

- планово-економічна (містить дані про заплановані обсяги виробництва, реалізації, ціни, собівартість, структуру витрат тощо);
- фінансова (відображає рух грошових коштів на підприємстві, залучення інвестицій, структуру видатків, платоспроможність, фінансову стійкість);
- облікова (містить дані податкового та управлінського обліку щодо діяльності організації);
- бухгалтерська (охоплює дані, що використовуються при здійсненні бухгалтерського обліку);

- технологічна (розкриває зміст технології здійснення основних і супроводжувальних виробничо-господарських операцій);
- довідкова (містить загальнодоступні дані, використання яких полегшує здійснення всіх видів діяльності);
- адміністративна (відображає дані про права, обов'язки, відповідальність, правила та процедури в організації).

За рівнем достовірності:

- достовірна (об'єктивно і правдиво характеризує певне явище);
- недостовірна (має сумнівне походження, суб'єктивне забарвлення та потребує перевірки).

Законом України «**Про інформацію**» виокремлено такі основні *види інформації*:

1. *статистична інформація* — офіційно документованим державна інформація, що дає кількісну характеристику масових явищ та процесів, які відбуваються в економічній, соціальній, культурній та інших сферах життя суспільства;
2. *інформація про товар (роботу, послугу)* - відомості та/або дані, які розкривають кількісні, якісні та інші характеристики товару (роботи, послуги);
3. *податкова інформація* - сукупність відомостей і даних, що створені або отримані суб'єктами інформаційних відносин у процесі поточної діяльності і необхідні для реалізації покладених на контролюючі органи завдань і функцій у порядку, встановленому Податковим кодексом України;
4. *правова інформація* — сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про право, його систему, джерела, реалізацію, юридичні факти, правовідносини, правопорядок, правопорушення і боротьбу з ними та їх профілактику. Джерелами її є Конституція України, норми і принципи міжнародного права, кримінальний кодекс, інші законодавчі і підзаконні правові акти тощо;
5. *інформація про фізичну особу* — сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про особу (національність, освіта, сімейний стан, релігійність, стан здоров'я, адреса, дата і місце народження);
6. *інформація довідково-енциклопедичного характеру* — систематизовані, документовані або публічно оголошені відомості про суспільне, державне життя і навколишнє природне середовище;
7. *соціологічна інформація* — документовані або публічно оголошені відомості про ставлення громадян і соціальних І груп до суспільних подій і явищ, процесів, фактів тощо;

8. *інформація про стан довкілля* - стан складових довкілля та його компоненти, включаючи генетично модифіковані організми, та взаємодію між цими складовими, інші відомості.

Основними принципами інформаційних відносин в Україні є: гарантованість права на інформацію; відкритість, доступність інформації та свобода її обміну; об'єктивність, вірогідність, повнота і точність інформації; законність її одержання, використання, поширення та зберігання тощо.

4.1.2. Носії інформації. Документація та діловодство

Носіями інформації можуть бути дискети, диски, графіки, перфострічки, перфокарти, магнітні стрічки, плакати, книги, вінчестери тощо.

Одним із основних носіїв є **документація** — письмове надання інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини, носієм якої вона є. Відповідно до Закону України «Про інформацію» *документ* — передбачена законом матеріальна форма одержання, зберігання, використання і поширення інформації шляхом фіксації на папері, магнітній, кіно-, відео-, фотоплівці або на іншому носієві.

Документацію класифікують за різними ознаками.

За змістом:

- адміністративна (правила, процедури, інструкції, накази, розпорядження тощо);
- планово-економічна (техніко-економічний план, план збуту, інвестиційний проект та ін.);
- комерційна (договори щодо постачання та збуту, замовлення, оферти, рахунки-фактури тощо);
- фінансова (бюджет, фінансовий план, платіжні відомості та ін.);
- зовнішньоекономічна (зовнішньоекономічні договори, вантажно-митна декларація, інвойс тощо);
- бухгалтерська (журнали-ордери, касова книга та ін.);
- обліку кадрів (трудові книжки, штатні розписи, посадові інструкції тощо);
- технологічна (технологічні карти, конструкторські схеми, інструкції з експлуатації техніки та ін.).

За складністю:

- проста (відображає один процес);
- складна (відображає кілька процесів).

За призначенням:

- індивідуальна (призначена для конкретних посадових осіб);
- типова (призначена для широкого кола користувачів).

За місцем у менеджменті:

- службово-інформаційна (службові листи, акти тощо);
- розпорядча (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, постанови, протоколи, циркуляри та ін.);
- спеціальна (фінансова, бухгалтерська, технологічна, планова, звітна та ін.).

Діловодство – процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробленням, проходженням, зберіганням тощо.

До основних функцій діловодства належать: попередній розгляд і облік документів; довідково-інформаційне обслуговування; контроль за виконанням основних положень документів; удосконалення (раціоналізація) документообігу; експедиційне оброблення і транспортування документів.

За рівнем централізації виділяють такі системи діловодства:

- а) централізована — за такої системи вся документація прямує в єдиний центр організації (наприклад, у канцелярію);
- б) децентралізована — передбачає надходження документів за призначенням у відділи, підрозділи тощо;
- в) змішана — поєднує елементи централізованої та ще централізованої систем.

Роботу з документацією здійснюють в організаціях спеціальні служби. До них належать канцелярія, архів, бібліотека, довідкове бюро, юридичний відділ, секретаріат тощо.

Часто управління виробничо-господарською діяльністю вимагає застосування графіків і графічних засобів.

Графік — це спосіб наочного зображення стану і процесу виробничо-господарської діяльності з допомогою умовних позначень (крапок, ліній, фігур тощо). Він поєднує в собі графічний образ (систему накреслень) і легенду (умовні позначення на графіку). Графік має бути наочним, змістовним, образним, універсальним, зручним у користуванні тощо.

Графічні засоби поділяють на кілька груп:

- 1) органіграми — графіки, які характеризують структуру і взаємовідносини явища. До них належать: класифікаційні графіки (класифікація підприємств); оргсхеми (організаційні структури управління підприємств, цехів); оперограми (порядок руху сировини, деталей); хронооперограми (порядок руху в часі) тощо;
- 2) топограми — графіки, що відображають явища у просторі. Ними є маршрутні схеми руху предметів праці на робочих місцях; планування виробничих ділянок, робочих місць; схеми змащування обладнання; маршрут руху багатроверстатника тощо;
- 3) хронограми — графіки, які характеризують зміну явищ у часі. Передусім це такі графіки: циклограми; планово-контрольні графіки; диспетчерські графіки руху транспорту тощо;

4) діаграми — графіки, що відображають кількісні співвідношення (показників, явищ). До них належать: діаграми порівняння показників; діаграми розподілу показників; хронодіаграми тощо.

4.2. Комунікаційний процес

Якість роботи підрозділів організації, окремих виконавців, груп працівників значною мірою залежить від добре налагодженого комунікаційного процесу.

Комунікаційний процес — процес обміну інформацією з метою розв'язання конкретної проблеми (рис 4.1).

Невід'ємними елементами комунікаційного процесу є:

- відправник (джерело) (особа, група осіб (підрозділ), організація, яка генерує ідеї, збирає та передає інформацію);
- повідомлення (інформаційна ідея, закодована з допомогою символів);
- канал (засіб передавання інформації);
- отримувач (споживач) (особа, група осіб (підрозділ), організація, для яких призначена інформація);
- зворотній зв'язок.



Рис.4.1. Модель комунікаційного процесу

Комунікаційний процес охоплює такі етапи: формування або вибір ідеї (зародження ідеї); кодування (перетворення ідеї на повідомлення з допомогою слів, жестів, інтонації); вибір каналу (вибір способу передавання з допомогою телефонного, електронного зв'язку, відеострічок тощо); передавання ідеї (повідомлення); декодування (трансформація символів відправника в думки отримувача); оцінювання та уточнення повідомлення; здійснення зворотного зв'язку (відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями). Графічну модель комунікаційного процесу подано на рис. 4.2.

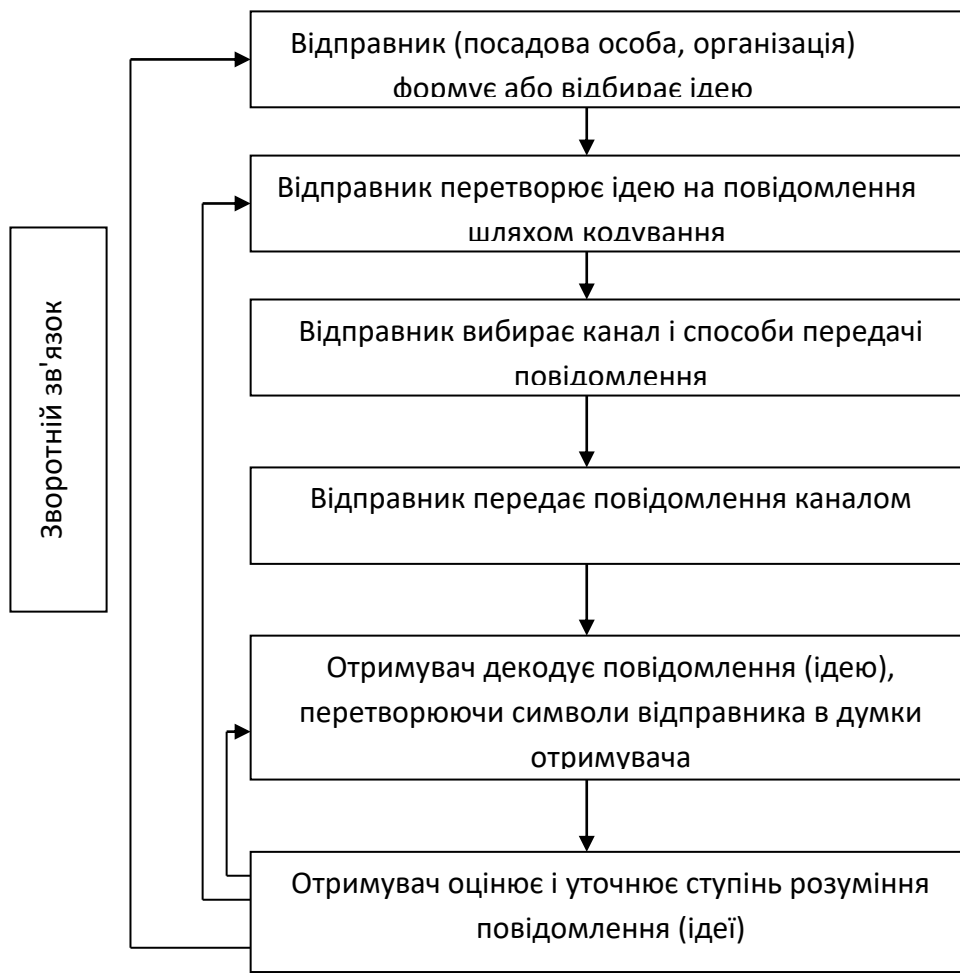


Рис. 4.2. Модель комунікаційного процесу

У комунікаційних процесах постійно виникають шуми, які деформують зміст повідомлення, спричиняють відхилення, помилки тощо. Тому обов'язково слід враховувати можливі неточності під час передавання інформації, пам'ятаючи водночас, що часто комунікаційний процес триває лише кілька секунд.

Під час здійснення різних видів комунікацій особливої ваги набуває *культура спілкування* — дотримання правил поведінки та етикету, передбачених міжнародним протоколом.

4.2.1. Комунікації ділових партнерів

Оскільки кожна організація є складною, формалізованою та відкритою системою і функціонує у зовнішньому середовищі, то існує об'єктивно зумовлена необхідність налагодження та розвитку контактів із представниками органів державного управління, постачальниками, дистриб'юторами, споживачами, організаціями-сусідами, контрольними органами, зовнішньоекономічними партнерами як невід'ємними складовими середовища функціонування організації. При цьому особливу роль відіграють ділові якості працівників. Безпосереднє започаткування співробітництва між компаніями відбувається через проведення зустрічей, ділових переговорів, надання інформації.

Однією з найважливіших умов співробітництва є *переговори* — ділова або службова бесіда, у процесі якої представники двох або більше організацій спілкуються, обмінюються інформацією, з'ясовують інтереси, потреби, концепції та позиції сторін, обговорюють і обґрунтовують свої погляди й пропозиції, висувають аргументи та контраргументи, узгоджують позиції і формують домовленості. Результатом проведення ділових переговорів, як правило, є укладання угод, контрактів, договорів. *Договір (угода, контракт)* — це офіційний документ, що передбачає взаємні зобов'язання сторін щодо інформування, постачання або придбання товару, виконання певних робіт чи надання послуг. За українським законодавством контракт обов'язково повинен укладатись в письмовій формі, підписуватись директором і головним бухгалтером.

4.2.2. Стратегії ведення ділових переговорів

Спочатку необхідно поставити мету, сформулювати власну позицію і визначити загальний підхід, тобто обрати *стратегію* ведення ділових переговорів. Стратегія повинна відповідати певним критеріям, а саме: спрямовуватись на результат, забезпечення ефективності діяльності організації, поліпшення стосунків з партнерами, досягнення взаємовигідних домовленостей та мети.

На практиці, як правило, застосовують чотири стратегії ведення ділових переговорів.

1. *Жорсткі переговори*. Кожна із сторін відстоює власну позицію, не виявляє ініціативи щодо досягнення компромісу. Чим більше уваги приділяється позиціям сторін, тим меншого значення набуває мета та предмет переговорів. Жорсткий підхід часто залишає в учасників переговорів відчуття невдоволеності, виснаження, навіть відчуження, що спричиняє різноманітні ухилення, які затримують прийняття рішення. Кожна

сторона, висуваючи та відстоюючи свою позицію, намагається маскувати власні наміри і часто йде на незначні поступки, з метою продовження переговорів. Усе це посилює ризик, відтягує час досягнення домовленості або створює ситуацію недосягнення згоди. Буває, що жорсткі переговори перетворюються на змагання, в яких перемагає сторона, що наділена більшою владою, застосовує автократичні стилі, жорсткіше дотримується своєї позиції. У результаті одна сторона вважає себе ображеною твердою позицією іншої сторони, тим, що її законні інтереси не враховано. Суперечки призводять до напруженості у стосунках, а інколи і до розриву, протистояння, погроз.

2.Перспективні переговори. Цю стратегію застосовують, коли особливих надій на успіх у переговорах немає, однак їх результати можуть створити умови для майбутній стосунків.

3.Лояльні переговори. Сторони з більшості питань і йдуть на поступки одна одній, враховуючи майбутню вигоду від практичного використання результатів переговорів.

4.Принципові переговори. Стратегія розроблена в Гарвардському університеті (США) і описана Р. Фішером та У. Юрі. Основою принципівих переговорів стала теорія «розумного егоїзму», висунута ще французькими просвітителями (XVII—XVIII ст.), яка проповідувала ідею свідомого підпорядкування власних інтересів загальним, щоб у результаті успіху загальної справи якнайповніше реалізувати власні інтереси.

Принципові переговори базуються на партнерських взаємовідносинах рівноправних суб'єктів і передбачають високий рівень відкритості. При цьому партнери не торгуються, а шукають точки зіткнення інтересів. Щодо позицій, за якими існують неузгодження, розробляються рішення, що обґрунтовуються справедливими та об'єктивними нормами, незалежними від жодної із сторін. З метою забезпечення справедливості та об'єктивності до переговорів залучаються посередники, спостерігачі й незалежні Я експерти. Об'єктивними нормами можуть виступати митні правила, світові ринкові ціни, оцінки незалежних експертів тощо.

Процес проведення принципівих переговорів відбувається в три етапи:

1) інформаційне забезпечення, аналіз та оцінюванням сторони намагаються поставити діагноз ситуації — зібрати необхідну інформацію, узагальнити її, зробити певні висновки, розібратись у проблемах, які стоять перед партнерами, виявити їх значущість для кожної зі сторін та для спільних інтересів; одночасно слід чітко окреслити власні інтереси;

2) передбачення: сторони обмірковують ідеї та шляхи подолання проблем, збирають об'єктивну інформацію, яка може вплинути на хід

ведення переговорів; визначають, які інтереси є найважливішими, на які поступки можна піти, не зашкодивши собі; проробляють різні варіанти проведення переговорів;

3) дискусія і досягнення домовленостей: сторони безпосередньо спілкуються, намагаючись дійти згоди та з'ясувати, чи є у них відмінності у сприйнятті проблем, труднощі у спілкуванні, почуття незадоволення. Завданням кожної з них є вивчення інтересів опонента. На засадах цього сторони можуть спільно пропонувати взаємовигідні варіанти і за допомогою об'єктивних критеріїв узгодити протилежні інтереси, досягнути домовленостей, знайти компроміси та ефективні управлінські рішення.

Найчастіше принципова стратегія, сутність якої полягає в концентрації уваги на базових інтересах, потребах і справедливих критеріях, що задовольняють усіх партнерів, зумовлює прийняття взаємовигідних рішень, підходів і домовленостей. Це дає змогу досягнути консенсусу щодо вирішення проблем.

4.2.3. Тактика ведення ділових переговорів

Після вибору стратегії ділових переговорів необхідно визначитись із тактикою їх проведення. *Тактика* — це методи та механізми досягнення цілей переговорів, розв'язання завдань.

На практиці використовуються коректні та некоректні тактичні прийоми ведення ділових переговорів в межах обраних стратегій.

Коректними тактичними прийомами ведення ділових переговорів є:



а) *нарощення складності питань*. Обговорення починається з питань, за якими інтереси сторін збігаються. Розбіжностей в інтересах не торкаються. Це створює сприятливий психологічний клімат, добрий настрій, за яких можливе досягнення домовленостей. Надалі у сприятливій атмосфері ведуться переговори щодо дискусійних питань;

б) *використання інформації про перспективи своєї організації*. Один із учасників демонструє очікувані позитивні зміни в організації, сподіваючись на зацікавленість партнера в майбутніх високих результатах;

в) *пошук спільної зони рішень*. Сторони спочатку узгоджують зміст та мету договору, тобто намагаються дійти згоди загалом. Після цього відбувається обговорення деталей угоди;

г) *повне відкриття позицій*. Розкриття учасниками власних інтересів, потреб, завдань. Сприяє пошуку спільних інтересів;

г) *поділ проблеми на складові*. Проблема розв'язується не загалом, а частково, поелементно. Щодо певних питань (за якими неможливо досягнути згоди) переговори не ведуться. Часткове узгодження ефективніше, ніж повна відсутність результатів;

д) *пакування*. Різноманітні проблеми поєднуються в єдиний пакет, який обговорюється загалом. У пакет входять привабливі для партнера пропозиції, а також спірні та компромісні умови. Передбачається, що партнер, який зацікавлений у певних пропозиціях, погодиться з непривабливими доповненнями. Наприклад, імпортується з Південної Кореї обладнання. Експортер пропонує поставку обладнання на умовах DDP (передбачає, що експортер забезпечує митне оформлення, транспортування, страхування), але при цьому невід'ємною умовою є те, що імпортер повинен сплатити аванс у розмірі 50% вартості товару. Аванс, які правило, не вигідний для імпортера, однак він погоджується на ці умови, оскільки розуміє свої майбутні вигоди;

е) *застосування відкритих статистичних даних*. З метою переконання партнера учасник використовує відкриті статистичні матеріали, посилюючи ними свою позицію; є) *взаємні поступки*. Один із учасників відверто поступається своєю позицією партнеру, розраховуючи, що він учинить аналогічний крок за іншими питаннями;

ж) *блокування*. Цей прийом використовують, якщо в переговорах бере участь велика кількість учасників. Частина учасників об'єднується в блок і може перешкоджати прийняттю не вигідного їй рішення. Рішення приймається спочатку всередині блоку, тобто воно найчастіше влаштовує більшість.

До некоректних тактичних прийомів ведення переговорів належать:



а) *завищення вимог*. Використовується так звана поступка, яка вимагає відповідних вчинків від партнера;

б) *шантаж*. Один із учасників переговорів використовує інформацію, яка певною мірою компрометує партнера, що може зумовити його поступливість при переговорах;

в) *оманливі пропозиції*. Учасник демонструє надмірну зацікавленість у вирішенні другорядного питання і не виявляє зацікавленості щодо питань, які насправді є для нього важливими;

г) *затягування переговорів*. Надання інформації про інтереси, наміри, оцінювання невеликими обсягами, що дає змогу, не розкриваючи своєї позиції, отримати перевагу, маневрувати, затягувати переговори;

г) *відхід*. Партнери просять перенести обговорення питань на інший час. Це дає змогу виграти час, накопичити інформацію, проконсультуватись із своїми керівниками і консультантами;

д) *зростання вимог*. Партнер висуває нові вимоги. Цікавий приклад цього прийому наведений у книзі Фішера та Юрі «Шлях до згоди чи переговори без поразки». Прем'єр-міністр Мальти вів переговори з Великою Британією з приводу розміщення на мальтійській території військово-повітряних і морських баз. Кожного разу, коли представники Великої Британії вважали, що домовленість вже досягнута, мальтійці говорили: «Так, звичайно, ми погоджуємось, але є ще невелика проблема». Ці «невеличкі проблеми» змусили Велику Британію заплатити 10 млн фунтів стерлінгів за розміщення військових баз або гарантувати роботу значній частині населення Мальти протягом терміну дії договору;

є) *ультимативність вимог*. Одна з сторін висуває жорсткі умови. Якщо їх не приймають, то вона домовляється з іншою зацікавленою стороною;

е) *вимагання (висування вимог в останній момент)*. Розрахунок базується на тому, що інша сторона (партнер) з метою успішного завершення переговорів піде на поступку;

ж) *подвійне тлумачення*. Закладається теза, яка дає можливість трактувати договір у власних інтересах, формально не порушуючи його умов;

з) *посилений тиск*. Один із учасників переговорів використовує специфічну, не завжди офіційну інформацію щодо фінансового стану партнера, спираючись на виявлені недоліки, фінансові та юридичні порушення. Часто такі переговори закінчуються прямими погрозами, некоректними суперечками тощо;

и) *харизматичний вплив*. Учасник переговорів, використовуючи свої харизматичні якості, змінює поведінку партнера в переговорах на свою користь. Можливі негативні рецидиви після завершення переговорів;

і) *надання неправдивої (неповної) інформації*. Учасник переговорів повідомляє, що конкурент партнера пообіцяв і йому значно вигідніші умови договору.

Загалом діловим етикетом заборонено використовувати некоректні, нечесні та неоднозначні прийоми ведення ділових переговорів. Однак матеріальні інтереси часто підштовхують до їх використання. У такому разі існує висока ймовірність формування іміджу шахраїв, порушників і навіть злочинців.

Контрольні запитання:

1. У чому полягає сутність комунікацій?
2. Від чого залежить ефективність комунікацій всередині організації?
3. Перерахуйте ознаки класифікації комунікацій.
4. Що таке неформальні комунікації і яку роль вони відіграють в організації?
5. Дайте характеристику інформації як основи комунікацій.
6. За яким умов письмова комунікація має переваги над усною?
7. Які основні елементи комунікаційного процесу?
8. Які основні перешкоди процесу комунікації?
9. Охарактеризуйте основні риси комунікації ділових партнерів.
10. Які прийоми ведення ділових переговорів ви знаєте?

[Повернення до змісту](#)