

Тема 4. Технології ділового спілкування.

- 4.1. Визначення поняття «спілкування», сутність цього процесу.
- 4.2. Спілкування та комунікації.
- 4.3. Типи комунікацій в організації.
- 4.4. Структура ділової співбесіди, зміст і цілі кожного стану, інструменти, потрібні для їх досягнення.
- 4.5. Службові наради. Технологія підготовки та проведення службових нарад.

4.1. Визначення поняття «спілкування», сутність цього процесу.

СПІЛКУВАННЯ - це процес передавання й сприймання повідомлень за допомогою вербальних і невербальних засобів, що охоплює обмін інформацією між учасниками спілкування, її сприйняття й пізнання, а також їхній вплив один на одного і взаємодією щодо досягнення змін у діяльності.

До структури спілкування належать:

- **комунікативно-інформаційний компонент**, що означає приймання (реципієнт) і передавання (комунікатор кореспондент) повідомлень і майбутній зворотний зв'язок, в основі якого - психологічний контакт;
- **пізнавальний (перцептивний) компонент**, що ґрунтується на процесі сприйняття й розуміння людьми один одного;
- **інтерактивний (конативний) компонент**, пов'язаний з процесом впливу, поведінкою.

Виокремлюють такі види спілкування:

- міжособистісне;
- між особистістю і групою;
- групове і міжгрупове;
- масове;
- довірливе і конфліктне;
- інтимне і криміногенне;
- ділове й особисте;
- пряме й опосередковане;
- терапевтичне і ненасильницьке.

Невербальні засоби спілкування поділяють на три групи:

1. Візуальні:

- кінетика (рух рук, ніг, голови, тулуба);
- напрям погляду і візуальний контакт;
- вираз очей;
- вираз обличчя;
- поза (зокрема, локалізація, зміна поз щодо словесного тексту);
- шкірні реакції (почервоніння, піт);
- дистанція (відстань до співрозмовника, кут повороту до нього; особистий простір);
- допоміжні засоби спілкування, зокрема особливості статури (статеві, вікові) і засобів зміни зовнішності (одяг, косметика, окуляри, прикраси, татуювання, вуса, борода, сигарета та ін.).







Невербальні засоби спілкування поділяють на три групи:

2. Акустичні (звукові):

- пов'язані з мовою (інтонація, звук, тембр, тон, ритм, висота звуку, мовні паузи і їхня локалізація в тексті);
- не пов'язані з мовою (сміх, плач, кашель, подих, скрегіт зубів, "шморгання" носом тощо).

3. Тактильні (пов'язані з дотиком):

- фізичний вплив (вести сліпого за руку, контактний танець та ін.);
- такевика (потиск руки, плескання по плечу).

4.2. Спілкування та комунікації.

- **Комунікативна функція** вбудована в реалізацію всіх інших управлінських функцій, вона виступає засобом їх реалізації.
- **Спілкування** є одним із видів реалізації комунікативної функції.

Процес діяльності в будь-якій публічній установі пов'язаний із значною кількістю внутрішньоорганізаційних комунікацій, які можуть бути представлені як сукупність формальних і неформальних відносин.

Формальні комунікації – це ті, наявність яких зумовлена технологічним процесом виконання функцій установи, порядок їх здійснення часто регламентується нормативно-правовими документами (інструкціями, положеннями, методичними рекомендаціями тощо).

Неформальні комунікації – це ті, які виникають між співробітниками у зв'язку з їх особистісними інтересами, схильностями, уподобаннями.

4.3. Типи комунікацій в організації.

- **Внутрішньоособова комунікація** – комунікація всередині самого індивідуума. Це те, як індивідуум говорить сам з собою. Він є і таким, що посилає, і стороною, що приймає інформацію, його думки і відчуття вдягаються в послання, а мозок діє як канал для обробки цих думок і відчуттів.
- **Зворотний зв'язок** – це те, що доповнює інформацію або відкидає її.

- **Міжособова комунікація** — комунікація з іншою людиною. Це найпоширеніший тип комунікації. У міжособовій комунікації ми діємо і як та сторона, що приймає, і як та, що посилає інформацію.
- **Посланням** є інформація, що надається, каналом її передачі зазвичай є погляд або звук, а зворотним зв'язком — відповідь кожного учасника комунікації. Інтерв'ю часто розглядається як тип міжособової комунікації.

- **Комунікація в малій групі.** У малій групі кожний індивідуум має рівний шанс брати участь в обговоренні, легко може бути почутий і взаємодіяти з іншими. Взаємодія ускладнюється, якщо група перевищує 10-12 чол. Малі групи складаються з декількох індивідуумів, що посилають і одержують інформацію. У зв'язку з цим виникає велика вірогідність нерозуміння в групі.

Канали зв'язку більш структуровані, ніж при міжособовому спілкуванні, проте канали зворотного зв'язку і можливості для неї ті ж.

Часто в організаціях малі групи називаються "командами".

Популярність команд в організаціях не означає, що вони корисні в кожній ситуації.

Не всі учасники завжди добре працюють в команді, деякі можуть краще функціонувати самотійно.

Суспільна комунікація. У суспільній комунікації виступаючий (джерело інформації) передає послання аудиторії (одержувачам інформації).

Суспільна комунікація виникає, коли група дуже велика, щоб всі її члени могли ефективно брати участь в її роботі.

Канали ті ж, що і при міжособовому спілкуванні або спілкуванні в малій групі (погляд і звук), проте можливе використання технічних засобів, зокрема засобів візуальної дії на аудиторію (діаграми, діапроектори і т. д.).

Можливості зворотного зв'язку проте обмежені.

Більшість утворень, в яких діє суспільний комунікативний зв'язок, є формальними, тому аудиторія зазвичай не інтерпретує виступаючого.

Однак слухачі в тій або іншій формі висловлюють ставлення до виступаючого.

Суспільний комунікативний зв'язок зазвичай нерегулярний.

Цей тип комунікації може виникнути на зборах, церемоніях, прес- конференціях.

Внутрішня оперативна комунікація. Це структурована комунікація в межах організації, безпосередньо скерована на досягнення цілей організації.

Структура має на увазі, що комунікація є частиною діяльності організації.

Робочі цілі організації співвідносяться з її безпосередньою діяльністю, наприклад виробничою або відноситься до сфери послуг.

Зовнішня оперативна комунікація. Ця комунікація пов'язана з досягненням організацією своїх цілей або міжорганізаційною діяльністю.

Вона здійснюється між організацією і утвореннями, які існують поза нею.

Вона також належить до взаємин з урядовими, державними, регіональними органами і громадськістю.

Оскільки успіх кожної організації залежить від її зовнішнього середовища, цей тип комунікації важливий для продовження діяльності організації.

Особова комунікація. Не весь зв'язок в організації ґрунтується на отримуваних завданнях.

Особова комунікація визначається як випадковий обмін інформацією між людьми при зустрічі.

Люди відчують постійну потребу в спілкуванні.

Хоча особова комунікація не є безпосередньо частиною цілей організації, вона проте важлива.

Керівник повинен знати, що:

- інформація, яка не знаходиться в області досвіду одержувача (керівника, підлеглого, працівника одного рівня), сприйматиметься повільніше, ніж знайома інформація;
- у незнайомій ситуації працівник майже автоматично вибирає ту частину свого минулого досвіду, яка пов'язана з цією ситуацією і може бути використана для її оцінки;
- комунікації сприймаються й оцінюються в світлі досвіду працівника;
- навіть найбільш об'єктивна інформація включає суб'єктивні уявлення;
- невідповідність кодування і розшифрування інформації впливає з відмінностей в досвіді її джерела та одержувача;
- одна тільки мова не може вирішити проблему невідповідності кодування й розшифрування інформації.

Можливими перешкодами на шляху комунікацій є:

- отримувач чує те, що він хоче почути;
- відправник та отримувач мають різні індивідуальні особливості та сприйняття.

Рекомендації з приводу ефективного сприйняття управлінської інформації:

- припиніть розмовляти;
- надайте тому, хто говорить, свободу;
- дайте зрозуміти тому, хто говорить, що ви хочете слухати;
- усуньте дратівливі чинники;
- спробуйте зрозуміти точку зору співрозмовника;
- будьте терплячі;
- легко приймайте заперечення і критику;
- стримуйте свій темперамент;
- ставте точні питання.

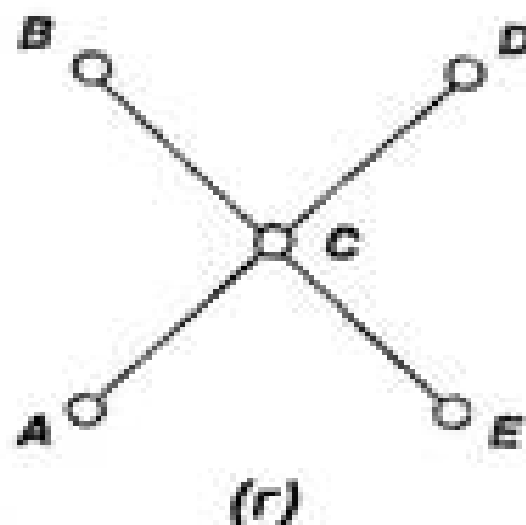
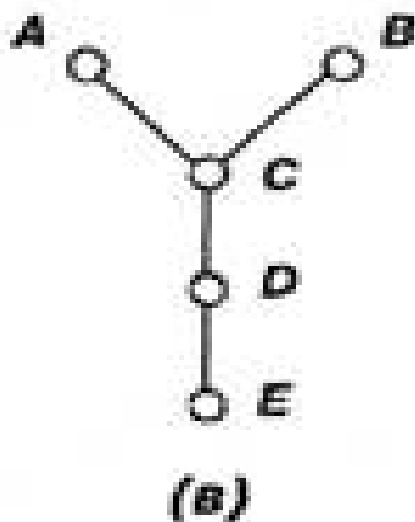
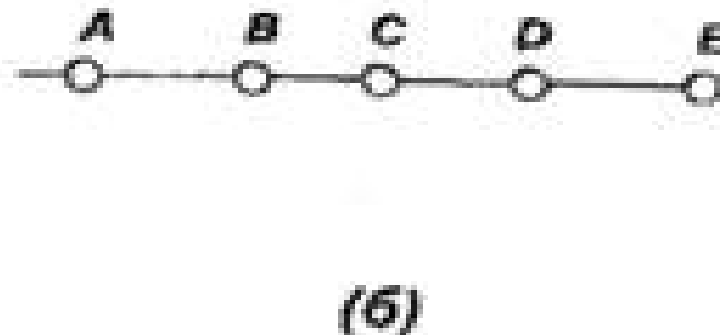
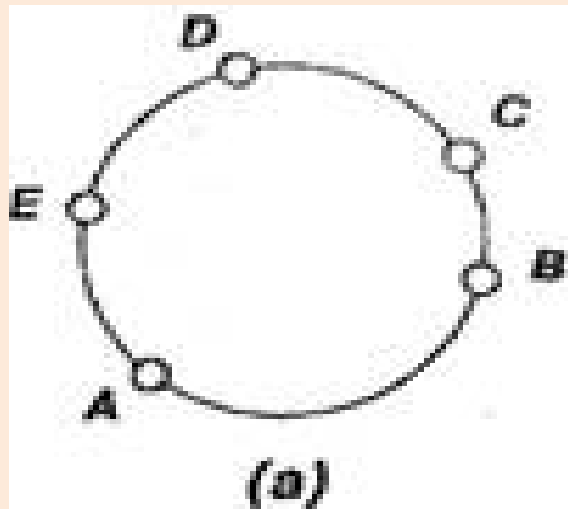
- Інформаційне забезпечення процесу управління повинно здійснюватися за добре налагодженою системою. Тільки за цієї умови менеджери своєчасно отримуватимуть інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень. Залежно від того, які відомості є ключовими для менеджера, як часто і з яких джерел вони йому надходитимуть, а також від того, кому надсилатиметься опрацьована інформація, він створює відповідну комунікаційну мережу.
- **Комунікаційні мережі** — це поєднанні певним чином учасники комунікаційного процесу за допомогою інформаційних потоків.

Мережі можна поділяють на дві групи, які 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 межах цих двох груп існує декілька типів комунікаційних мереж

Типи комунікаційних мереж: а – коло;
б – ланцюг; в – "Y"; г – колесо



До централізованої групи відносять такі комунікаційні мережі:

колесо - всі інформаційні потоки проходять через одну центральну особу (лідера);
взаємозв'язок членів групи один з одним через керівника

Y-мережа - менш централізована; до лідера наближені дві особи, які можуть виконувати роль радників; використовується при лінійних структурах управління для вирішення простих завдань

До децентралізованої групи належать:

коло - рівномірний потік інформації між усіма членами команди, лідер відсутній, мережа неорганізована, нестійка, але активна; члени групи пов'язані тільки з тими, хто знаходиться з ними поруч;

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

ланцюг - односторонній потік, інформація надходить тільки від осіб, які знаходяться поруч; відсутній зворотній зв'язок; використовується при децентралізації влади, відсутній зворотній зв'язок; найменш ефективна з мереж.

- Ефективність комунікаційних мереж залежить від того, якого змісту завдання вирішують команди.
- Зокрема, централізовані мережі ефективні при вирішенні простих завдань: працівники команди просто передають інформацію лідерові, який приймає рішення.
- У децентралізованих мережах інформація «обходить» усіх членів команди доти, доки хтось із працівників не збере її і не знайде рішення. Це уповільнює вирішення простих завдань. А за проблемних ситуацій децентралізовані мережі працюють швидше, ніж централізовані, оскільки інформація доступна всій команді й 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.

4.4. Структура ділової співбесіди, зміст і цілі кожного стану, інструменти, потрібні для їх досягнення.

Співбесіда як явище існує в нашому світі досить давно.

Ще в стародавньому Китаї проводили заходи, метою яких було оцінити, чи підходить кандидат на посаду чи ні.

Робота чиновника була дуже престижна, і, відповідно, претендентів на неї було море - ось і був потрібний інструмент, що допомагає знайти відповідного фахівця і відсіяти невідповідних.

Але цю ідею використовували не тільки китайці. Стародавні Греція, Рим, Єгипет, Русь і більш пізні епохи - практично в усі часи люди так чи інакше придумували свої способи професійного відбору. Деякі з них були досить вигадливі; наприклад, Петро Перший відбирав до себе в свиту виключно міцно питущих бояр.

У сучасному світі співбесіду більш-менш стандартизовано.

Як правило, це зустріч і розмова з потенційним роботодавцем (або рекрутером, що представляє його інтереси) з приводу відкритої вакансії.

Мета - познайомитися один з одним, оцінити сумісність і уточнити деталі можливого співробітництва.

У ході бесіди роботодавець ставить питання про освіту, досвід, знаннях і навичках здобувача.

Часто інтерв'юера цікавить і особистість кандидата: життєві цілі, цінності й прагнення, плани і риси характеру.

Структура типового співбесіди включає в себе наступні етапи:

- **Контакт.** Його встановлення важливо для обох сторін. Завдання рекрутера полягає в тому, щоб претендент розслабився і почав "відкриватися" йому.
- **Завдання кандидата** - справити сприятливе враження на провідного інтерв'ю фахівця. Як правило, цей етап складається з знайомства і яких-небудь загальних фраз.

- **Безпосереднє співбесіду.** Здобувач повинен відповісти на питання, що стосуються його професіоналізму та особистості, а також вирішити ряд виробничих завдань. Це найголовніший етап - найчастіше саме від нього більшою мірою залежить рішення про прийом на роботу.
- **Розмова про компанію.** Протягом п'яти-двадцяти хвилин інтерв'юер розповідає здобувачеві основні факти про організацію: напрями роботи, структура, організаційна культура, психологічний клімат. Він також розкриває суть вакансії, уточнює функціональні обов'язки і подробиці, не зазначені в оголошенні.

- **Питання здобувача.** Кандидату на посаду надається можливість самому задавати питання. Якщо йому щось було незрозуміло або він хоче уточнити які-небудь умови майбутньої роботи, то зараз саме час про це запитати. Цей етап важливий для закріплення думки сторін один про одного.
- **Заключний етап.** Претендент і рекрутер обговорюють алгоритм подальшої взаємодії: хто, кому і коли подзвонить. Буває, що, якщо кандидат справив дуже хороше враження на роботодавця (особливо, якщо він особисто проводив співбесіду), йому відразу ж повідомляються підсумки. Але в більшості своїй сторони домовляються здзвонитися через якийсь час і повідомити один одному про прийняте рішення щодо вакансії.

За структурою проведення співбесіда може бути:

Вільною. Це один з найпоширеніших видів.

Використовується з кількох причин:

або у людини, яка проводить інтерв'ю, немає спеціальних навичок, **або** критерії підбору мінімальні, і в роботодавця немає серйозної необхідності в пильному вивченні кар'єрних біографії здобувача (що, знову ж, часто буває при підборі персоналу на низькорівневі позиції).

Цей вид співбесіди дуже нагадує просте знайомство двох людей, але більшу частину часу про себе розповідає кандидат.

Роботодавець визначає, наскільки йому хочеться працювати з даними здобувачем, наскільки той вживеться в колектив і т.д.

Загалом, використовує неформальні критерії.

За структурою проведення співбесіда може бути:

Компетенційною. У цьому випадку порівнюється рівень професійних знань, умінь і навичок здобувача з рівнем, заявленим у вимогах до вакансії.

Цей варіант є, мабуть, найпоширенішим, адже всі ці компетенції необхідні для того, щоб людина змогла виконувати свою роботу на посаді, на яку вона претендує.

Аналізується вся інформація про претендента:

де і ким працював, які були його досягнення та проблеми на попередньому місці, які складні ситуації він вирішував, які висновки він зробив. У цьому ж випадку використовується всілякі тести, анкети, опитувальники, завдання і т.д. ...

Найчастіше подібна співбесіда проводиться менеджером з персоналу або начальником підрозділу.

За структурою проведення співбесіда може бути:

Стресовою. Дуже неприємний метод, про що знає кожен претендент, який хоч раз випробував його.

Для його використання у своїй практиці потрібно бути фахівцем високого рівня. Кандидат на посаду потрапляє у штучно створену інтерв'юером стресову ситуацію, завдяки чому оцінюється його поведінка в умовах подразнення, тобто стресостійкість.

Причому менеджер по персоналу повинен не просто веселитися, дивлячись на муки нещасного здобувача, а тонко комбінувати стресори різного рівня.

Користується поганою славою у кандидатів через невміле використання деякими роботодавцями.

За функціональністю можна виділити відсівне, відбіркове і фінальне інтерв'ю. Ці види відповідають етапам професійного відбору.

Перший етап - відкинути відверто невідповідних і випадкових здобувачів, відверто не відповідних вимогам роботодавця. Цим, як правило, займаються рекрутери і часто по телефону.

Другий етап - відбіркове інтерв'ю. Саме в цей момент оцінюються основні відомості про претендента:

освіта, досвід, мотивація, очікування по зарплаті, особистісні та ділові якості.

Кількість зустрічей може бути різною і залежить від кількості кандидатів, що пройшли перший етап, а також від кількості людей, зайнятих на цьому етапі.

Загальним підсумком, як правило, є виділення кількох претендентів на вакансію допущених до заключної стадії відбору персоналу.

Фінальна співбесіда - це і є завершальний етап.

Якщо "фіналістів" було декілька, то за допомогою цього інтерв'ю відбувається прийняття остаточного рішення про прийом на роботу відповідного фахівця.

Але буває й так, що до даного етапу підходить лише один здобувач, і в цьому випадку інтерв'ю носить формальний характер - скоріше, відбувається введення практично прийнятого співробітника на посаду, з роз'ясненням якихось робочих моментів.

4.5. Службові наради. Технологія підготовки та проведення службових нарад.

Всі службові наради за своїм призначенням і характером можна поділити на такі види:

пов'язані з опрацюванням рішень,
організацією реалізації прийнятих рішень,
підсумками будь-якого рішення для оцінки його результатів,
вирішенням поточних виробничих завдань,
тощо.

Службові наради - це також одна з форм участі широких кіл рядових працівників в управлінні.

Якщо ж менеджер проводить ділову нараду з метою колективного обговорення, прийняття правильного рішення й прискорення його реалізації, то можна забезпечити його ефективність та дієвість шляхом:

- чіткої підготовки і правильної організації роботи;
- визначення конкретного кола розв'язуваних питань;
- запрошення мінімальної кількості дійсно необхідних працівників;
- встановлення чіткого регламенту і дієвих заходів його дотримання.

Рекомендації менеджеру щодо раціоналізації витрат часу на проведення ділової наради:

- майте попередню думку з обговорюваного питання;
- починайте нараду в чітко призначений час, навіть якщо не всі з'явилися.
- якщо відсутні працівники, відповідальні за питання, що розглядаються, з'ясуйте причину відсутності і перенесіть нараду. Проведіть з ними відповідну бесіду. Якщо треба, накладіть стягнення;
- упевнено керуйте ходом наради;
- по-діловому, конкретно сформулюйте мету, запропонуйте регламент, визначте загальну тривалість наради;
- домагайтеся в ході обговорення діловитості, спрямовуйте суперечки в потрібне русло, стежте за регламентом;
- питання ставте перед усіма або конкретно запропонуйте висловитися працівнику, думка якого є важливою. Виступаючи, будьте зосереджені, враховуйте склад, рівень та інтереси присутніх, володійте собою;

- завершуючи нараду, підведіть підсумки. Доручіть підготовку рішення чи сформулюйте програму подальшої роботи над проблемою;
- забезпечте наявність стенограми чи протоколу електронного запису. Робіть так, щоб у підлеглих залишилося враження дієвості та необхідності наради.

Правила проведення зборів:

- 1. Поставте перед собою чіткі й важливі завдання.** Якщо Ви збираєтеся просто повідомити щось, що не потребує жодних пояснень, то це легко зробити за допомогою записки або повідомлення на дошці оголошень. Перш ніж збирати людей, переконайтеся, що збори необхідні.

П'ять причин для скликання зборів:

1. Зробити повідомлення, що потребує пояснення, причому воно дасть поштовх до постановки важливих запитань, відповідь на які слід дати відразу;
2. Домогтися погодженого рішення або ж одержати більшість голосів по якій-небудь важливій пропозиції;
3. Проінструктувати групу людей з питань процедури якоїсь роботи;
4. Забезпечити підтримку якого-небудь важливого заходу;
5. Викрити й відкинути будь-яку неправдиву чутку, що несприятливо відбивається на роботі підприємства.

Правила проведення зборів:

2. Передбачте все, що необхідно для вирішення Ваших завдань.

Подумайте, що треба зробити, щоб Ваша промова, яку Ви збираєтеся виголосити, досягла мети бо за нею йтимуть запитання і відповіді.

Якщо Вам потрібна допомога або наочні приладдя, який-небудь інший матеріал, то передбачте це заздалегідь і приготуйте.

Правила проведення зборів:

3. **Виділіть час, необхідний для здійснення Ваших завдань, але ніколи не плануйте довготривалих зборів, якщо це не конче необхідно.** Краще провести троє коротких зборів, ніж одні тривалі, якщо тільки Ви не маєте виняткового дару оратора, а у присутніх є достатньо вільного часу.
4. **Час і місце проведення зборів варто обирати з урахуванням їх впливу на результати.** Це винятково важливе правило для успішного проведення зборів. Вибирайте приміщення з гарною акустикою, де люди зможуть вільно розміститися де не буде жодних перешкод. Призначайте час, який би влаштовував більшість зацікавлених в обговоренні даного питання осіб. Завчасно повідомляйте про час проведення зборів, щоб люди заздалегідь могли спланувати свій час.

Правила проведення зборів:

5. *Перш ніж відкривати збори, потрібно створити атмосферу взаємної довіри.* Якщо Ваше завдання важливе й у Вас репутація гарного керівника, то Вам нема чого турбуватися. Якщо ж з деяких міркувань Вам необхідно домогтися більшої довіри аудиторії, то було б непогано запросити свого керівника або якого-небудь стороннього фахівця і, можливо, попросити його відкрити збори з відповідними коментарями.
6. *Від початку й до кінця зборів дотримуйтеся основного напрямку, що веде до наміченої цілі.* У цьому випадку слід дотримуватися правила: "З початку й до кінця викладайте ідею, користуючись яскравими й енергійними висловлюваннями, щоб тримати в напруженні увагу й увагу Ваших слухачів". Завжди намагайтеся говорити простою й зрозумілою мовою.

Правила проведення зборів:

- 7. *Будьте на висоті становища.*** З самого початку задайте зборам тон, що дозволить присутнім правильно сприйняти те, що Ви збираєтеся їм повідомити. У Вашій промові має бути трохи доречного гумору. Нехай аудиторія сприймає те, що Ви їй пропонуєте, як щось приємне. І навпаки, не намагайтеся жартувати з приводу речей, які сприймаються слухачами серйозно. Пам'ятайте, що б людина не робила - це результат того, в чому вона себе вже переконала. Ви тільки підготовляєте її до цього переконання.
- 8. *Записуйте необхідну Вам інформацію, повідомлення під час зборів.*** Під час нарад, засідань комісій та інших зборів типу "круглого стола" Ви можете робити замітки й ефективно їх використовувати. Однак, якщо Вам доводиться проводити збори більшого масштабу, то краще відзначати все важливе в пам'яті, а потім з першою ж нагодою перенести на папір. Відразу ж після зборів використайте список контрольних питань. Це необхідно для того, щоб дати об'єктивну оцінку своїй поведінці й знайти засоби для її вдосконалювання в майбутньому.

Правила проведення зборів:

- 9. Закривайте збори після виконання наміченого завдання.** Оскільки в переважній більшості випадків Ви не можете напевно сказати, чи прийняла аудиторія Вашу позицію (пропозицію), то краще ще раз підкреслити позитивну сторону своєї пропозиції. Зверніться до своїх слухачів з прямим закликом до співробітництва й знову повторіть, які вигоди це дає. Але ніколи не вдавайтеся до погроз типу: "Ну, а тепер марш на роботу, інакше...!"

Рекомендації з проведення ефективних нарад

1. Складіть конкретний порядок денний нарад і швидко перегляньте його перед проведенням.
2. Забезпечте вільний обмін інформацією між членами групи.
3. Повністю використовуйте членів групи й заохочуйте їх до участі.
4. Створіть атмосферу довіри, щоб члени групи не соромилися відкрито й тактовно коментувати точки зору й ідеї, які вони не поділяють.
5. Розглядайте конфлікт як позитивний фактор і намагайтеся ефективно управляти ним.
6. Закінчуючи нараду, коротко підсумуйте проведене обговорення й визначте майбутні заходи, які планується здійснити на виконання прийнятих рішень.

Наради будуть ефективними, якщо присутні не будуть бездумно одностайні у прийнятті рішень.

Щоб зменшити вірогідність одноставності, голова повинен виконати наступне:

1. Завірити членів групи, що вони можуть вільно повідомляти будь-яку інформацію, виражати будь-які думки або сумніви.
2. Призначити одного члена групи на роль "адвоката диявола" - людину, що захищає неправу справу.
3. Зумійте вислухати різні точки зору й критику так само спокійно, як і конструктивні коментарі.
4. Спочатку зберіть всі пропозиції, а потім обговорюйте плюси й мінуси кожної з них.
5. Якщо на зборах присутні підлеглі, вислухайте спочатку їхні думки.

Завдання до теми 4

Підготуватися до дискусії: “Сучасні технології ділового спілкування”

Питання для обговорення:

1. Дайте визначення поняття «спілкування» та особливості його здійснення.
2. Спілкування та комунікації.
3. Вкажіть типи комунікацій в організації.
4. Охарактеризуйте структуру ділової співбесіди.
5. Правила проведення зборів.
6. Рекомендації з проведення ефективних нарад.