

- **Тема 15. Комунікації в управлінні персоналом**
- Роль комунікації в управлінні персоналом
- Форми і методи комунікації.
- Організаційна, формальна і неформальна комунікація
- Підвищення ефективності організаційної комунікації
- Технологія зворотного зв'язку

- **1. Роль комунікації в управлінні персоналом. Комунікаційний процес**
- **Комунікація, або процес передачі інформації від людини, групи або організації іншій людині, групі або організації, лежить в основі функціонування будь-якого підприємства і пронизує всі системи управління людськими ресурсами**

- Через свою виняткову роль в забезпеченні ефективного функціонування всіх організаційних процесів комунікація сама по собі є дуже важливим процесом і вимагає спеціального вивчення і особливих методів управління. Комунікаційний процес (див. мал.) припускає наявність відправника інформації, одержувача інформації і процесу обміну інформацією.

- Відправник, який має намір передати власні ідеї або будь-яку іншу інформацію, повинен заздалегідь надати їм форму, придатну для передачі і сприйняття одержувачем: перетворити її на слова, математичні символи, малюнки. Цей процес називається **кодуванням**, або зашифровуванням послання. Після того, як інформація закодована, вона може бути відправлена одним або декількома передавальними каналами: поштою, телефоном, телеграфом і т.д. Вибір каналу передачі багато в чому залежить від

- Після отримання послання відбувається його розшифровка – спроба одержувача відтворити зміст оригінального повідомлення. Від того, наскільки правильно це буде зроблено, залежить точність інтерпретації одержувачем ідей і намірів відправника і, відповідно, ефективність

- Розшифрувавши послання, одержувач вступає в процес **зворотного зв'язку** з відправником, тобто направляє свою відповідь на повідомлення. Зворотний зв'язок є дуже важливим моментом комунікаційного процесу, оскільки дозволяє відправникові визначити, наскільки адекватно було інтерпретовано його послання, і відновити комунікацію у разі нерозуміння або помилки при його розшифровці. Відсутність зворотного зв'язку (послання) також є свого роду зворотним зв'язком, проте з достатньо розмитим змістом, що часто приводить до

- Комунікація не є процесом, що відбувається виключно між відправником і одержувачем послання. Існує безліч чинників, що знижують чистоту передачі інформації і спотворюють саме послання. Такі чинники називаються **комунікаційними перешкодами** або шумом (від англійського noise). До їх числа можна віднести технічні характеристики телефонних і радіосистем, знання іноземної мови, володіння навиками письмової мови, дефекти мови і слуху. Перешкоди можуть виникати на будь-якому з етапів комунікаційного процесу і значно знижувати його ефективність, а отже, і ефективність

- **2. Форми і методи комунікації**
- Традиційно виділяють дві форми комунікації: **вербальну і невербальну. При вербальній комунікації як символи використовуються слова людської мови. Невербальна комунікація припускає передачу інформації за допомогою рухів людського тіла. У свою чергу, вербальна комунікація підрозділяється на усну і письмову**

Тип комунікації	Основні методи (засоби) комунікації
Усна	Конференції, наради, доповіді, презентації, групове обговорення, зустрічі один на один, неформальні бесіди
Письмова	Листи, меморандуми, звіти, письмові доповіді, записки, правила і процедури, накази, електронна пошта
Невербальна	Поведінка людини: гримаси особи, погляд, інтонація, тембр голосу, поза

- ***Більшість*** керівників вважають за краще використовувати декілька методів комунікації, що доповнюють і підсилюють один одного. Наприклад, після проведення наради з підлеглими (усна комунікація) направляти їм меморандум з викладенням основних моментів обговорення, що відбулося.

- Усна комунікація є найбільш ефективною з погляду залучення і збереження уваги одержувача інформації, а також отримання зворотного зв'язку. В той же час усна комунікація не дозволяє відправникові послання повною мірою контролювати його зміст, зв'язана із значним рівнем перешкод в системі. Письмова комунікація забезпечує більш високий ступінь чистоти передачі інформації і дозволяє зберегти її в незмінному вигляді протягом невизначеного часу, що є дуже важливим для реалізації функції управлінського контролю, а також дає можливість одержувачеві інформації

- Сучасні організації використовують практично всі доступні методи комунікації для досягнення мети, що стоїть перед ними. Нижче ми розглянемо п'ять найбільш важливих комунікаційних засобів: внутрішньоорганізаційні правила і процедури, меморандуми, довідник співробітника, внутрішньоорганізаційні видання, електронна пошта.
- **"Правила і процедури"** або **"Політика і процедура"** є письмовим документом компанії, що встановлює порядок дій її співробітників в певній сфері

- **Меморандум**, що прийшов в приватний сектор з державного, є формальним письмовим зверненням одного співробітника організації до іншого (декільком).

Меморандум містить прізвища адресатів, співробітників, яким прямують копії, дату написання, темі послання.

- **Довідник співробітника** (від англійського Employee Handbook) є брошурою, що містить основну інформацію про організацію, в якій працює співробітник. Такі довідники почали з'являтися в США ще в передвоєнний період, а сьогодні є невід'ємним атрибутом комунікаційного процесу більшості організацій розвинених країн. Довідники співробітника переслідують три основні мети:
 - викласти базисні цінності і філософію компанії, її довгострокові і короткострокові цілі;
 - пояснити співробітникам, що керівництво компанії чекає від них і які зобов'язання воно бере на себе;
 - надати довідкову інформацію, що полегшує співробітникам професійне і соціальне життя в

- **Внутрішньоорганізаційні публікації** (багатотиражки, газети, журнали) є періодичними виданнями, які публікують різноманітні матеріали, пов'язані, а іноді і не пов'язані з організацією і її діяльністю. Не дивлячись на те, що такі публікації адресовані широкій аудиторії і не припускають змістовного зворотного зв'язку, вони можуть бути дієвим засобом підвищення ефективності використання людських ресурсів.

- **Електронна комунікація** є засобом організаційної комунікації, що швидко розвивається, дозволяє збільшити інтенсивність інформаційного обміну в сотні разів. Електронна пошта доповнює внутрішньоорганізаційні меморандуми такими важливими характеристиками, як розширення адресатів (кожен співробітник організації, що має ящик для електронної пошти, може отримати послання), висока швидкість передачі і зворотного зв'язку, знижує організаційні витрати на папір, пошту, кур'єрів.

- **3. Організаційна комунікація. Формальна і неформальна комунікація.**
- **Кожна організація має формальну систему комунікації, яка передбачається формальною організаційною структурою (див. мал.)**

Генеральний директор

Начальник відділу продажів

Начальник виробничого відділу

Фахівець із збуту

Фахівець з реклами

Начальник ливарного цеху

Начальник складального цеху

- З малюнка видно, що в організації існують три основні напрями комунікаційних потоків: зверху вниз, від низу до верху і по горизонталі. Кожний з напрямів припускає взаємодію співробітників, що знаходяться на різних рівнях організаційної ієрархії, тому істотно відрізняються по своїх цілях, характеру інформації, яка передається, методах, тривалості і

Тип	Приклади	Основні засоби
Зверху вниз	Місія компанії, річний бізнес-план, процедура найму на роботу, наказ про реорганізацію і скорочення чисельності, атестаційна оцінка, журнал компанії	Письмові накази і меморандуми, усні розпорядження, виступи, відеоконференції, публікації, електронні засоби
Знизу вверх	Фінансовий звіт, звіт по виконанню індивідуального плану, аналітична записка, раціоналізаторські пропозиції, скарга	Письмовий меморандум, електронні засоби, зустрічі один на один, службова записка, телефонна розмова
Горизонтальна	Пропозиція про сумісні дії, аналітична записка, надання	Електронні засоби, письмові меморандуми, наради, телефонні

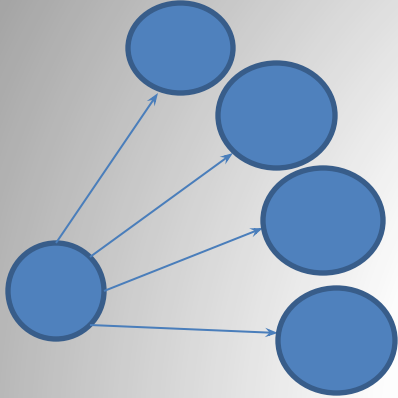
- Крім взаємодії в рамках формальної організаційної структури, співробітники будь-якої організації вступають в контакти один з одним, які не мають безпосереднього відношення до виконуваних ними виробничих функцій.

- Крім взаємодії в рамках формальної організаційної структури, співробітники будь-якої організації вступають в контакти один з одним, які не мають безпосереднього відношення до виконуваних ними виробничих функцій. Подібний обмін інформацією називається **неформальною комунікацією**, що робить істотний вплив на виробничу поведінку співробітників.

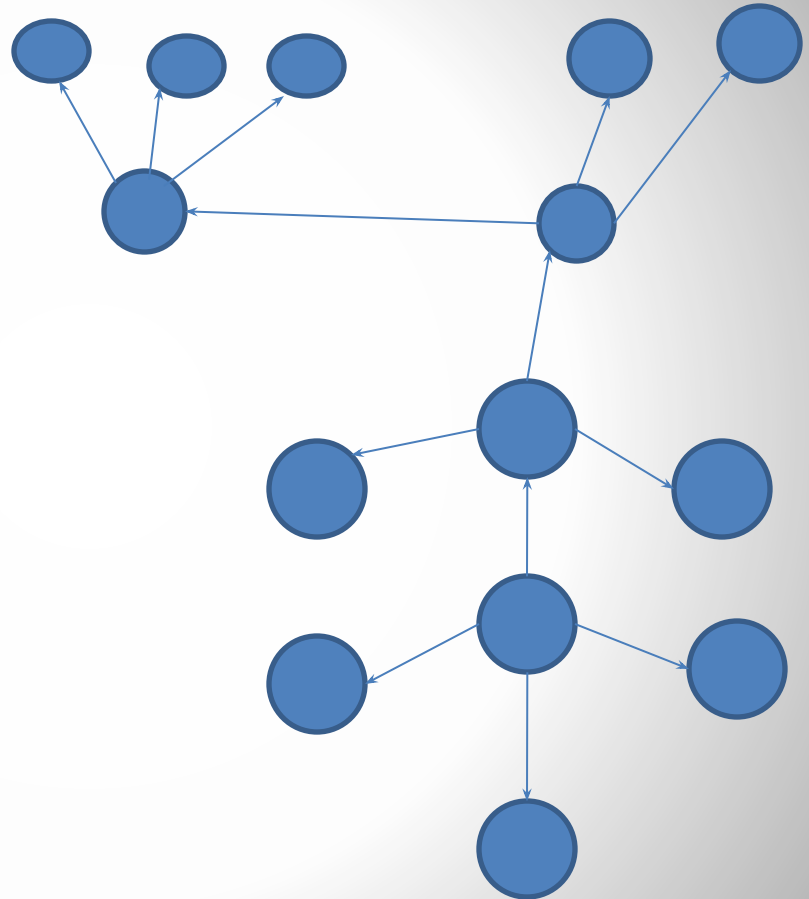
- Особливістю неформальної комунікації є те, що вона нехтує організаційною структурою і пронизує всі ієрархічні рівні. Ця особливість робить всіх членів організації учасниками інформаційного обміну і додає йому особливу значущість для управління людськими ресурсами.

- Основним методом неформального спілкування є передача усних повідомлень (останнім часом все більш широко використовується електронна пошта) - інформація передається від одного учасника інформаційного ланцюга до іншого. Ця особливість обумовлює дві характеристики неформальної комунікації: відносно високу швидкість розповсюдження інформації і відносно високий ризик її спотворення, оскільки при довгому ланцюзі вступає в дію правило "зіпсованого телефону".

- Мережа-плітка



Мережа - кластер



- У мережі-плітці один співробітник інформує решту всіх учасників комунікаційного процесу. Такі мережі характерні для невеликих організацій, хоча при використанні електронної пошти обхват може бути дуже широким. Оскільки джерелом інформації є один співробітник, акуратність передачі дуже висока. Подібні мережі можуть ефективно використовуватися керівництвом для розповсюдження важливої і чутливої для співробітників інформації (наприклад, підготовки організаційних змін) за умови знання співробітників-центрів комунікаційних мереж і здатності налагодити ефективну комунікацію з ними.

- У мережах-кластерах декілька співробітників інформують окремі групи членів організації. У даній мережі, яка характерна для великих організацій і підрозділів, збільшується ризик спотворення інформації і ускладнюється завдання впливу керівництва. Проте такий вплив не є неможливим, оскільки джерелами інформації, як і раніше, залишається обмежена

- **4. Підвищення ефективності організаційної комунікації.**
- Ефективність внутрішньоорганізаційної комунікації або те, наскільки організаційні ресурси (фінансові, людські, матеріальні), що витрачаються на цей процес, сприяють реалізації організаційних цілей, залежить від безлічі чинників, які можуть бути підрозділені на дві

- Під індивідуальними чинниками розуміється все те, що пов'язане із співробітниками організації, їх здатністю і мотивацією брати участь в інформаційному обміні. Дослідження показують, що існує певна кількість проблем (комунікаційних бар'єрів), що знижують ефективність комунікації на рівні окремого співробітника. Це відмінність в сприйнятті, семантика, суб'єктивна оцінка, навички комунікації, відмінність культури (див. мал.).

Комунікаційний бар'єр	Причини	Приклади
Відмінність в сприйнятті	Люди інтерпретують інформацію на підставі свого досвіду, положення в організаційній ієрархії	Конфлікт між начальником цеху і виробничим відділом з приводу виходу з ладу устаткування Атестаційна оцінка співробітника його керівника
Семантика	Використання спеціального жаргону або діалекту	Листування між відділом продажі і конструкторським бюро Нарада-зустріч фінансового директора з начальниками цехів
Суб'єктивна оцінка	Оцінка відправника одержувачем на підставі минулого досвіду	Відсутність прогресу в реалізації проекту із-за неефективної комунікації між його керівником і колом співробітників, що вважають його некомпетентним
Навики комунікації	Відсутність спеціального навчання	Нездатність директора філії підготувати аналітичний звіт Неволодіння комп'ютером представника з продажу
Культурні відмінності	Відмінність в цінностях	Конфлікт між американським

- Існує декілька добре апробованих стратегій, які дозволяють достатньо успішно долати комунікаційні бар'єри і підвищувати ефективність комунікації на рівні співробітників організації. По-перше, організації повинні звернути спеціальну увагу на розвиток комунікаційних навичок своїх співробітників. До найбільш важливих комунікаційних навичок належать: активне слухання і надання зворотного зв'язку. Сенс активного слухання як прийому комунікації полягає в здатності слухача допомогти тому, хто говорить, сказати саме те, що він мав намір сказати. Існує декілька принципів

- не перебивати того, хто говорить, не починати говорити, поки говорить співрозмовник;
- викликати прихильність до себе співрозмовника, створити атмосферу доброзичливості;
- нейтралізувати відволікаючі чинники, уникати стороннього втручання;
- продемонструвати симпатію і зацікавленість до співрозмовника;
- бути терплячим і уникати суперечок на етапі отримання інформації;

- Зворотний зв'язок, що робить процес комунікації двостороннім, значно підвищує його ефективність, оскільки дає можливість уточнення отриманого послання. Ефективний зворотний зв'язок повинен:
 - бути своєчасним, тобто не затримуватися від моменту отримання оригінального послання;
 - містити перефразоване оригінальне послання;
 - включати уточнюючі питання;

- По-друге, дуже важливо забезпечити розвиток у співробітників чисто технічних навиків комунікації: володіння електронною поштою, уміння користуватися факсом, писати меморандуми. По-третє, керівництво повинне створювати управлінські системи і формувати культуру, що заохочує відкриту комунікацію в організації. Крім описаних вище "скриньок для пропозицій" і систем типу "діалог", сучасні організації використовують такі методи заохочення інформаційного обміну, як корпоративні "гарячі лінії", що дають кожному співробітникові можливість висловити свої думки або поставити питання у будь-який час, сумісні сніданки або обіди за участю

- Найбільш істотними комунікаційними бар'єрами на організаційному рівні є організаційна структура, інформаційна перевантаженість, фільтрація і неадекватне технічне оснащення. Чим більше ієрархічних рівнів в організації, тим складніше передача інформації і вище вірогідність її

- Найбільш істотними комунікаційними бар'єрами на організаційному рівні є організаційна структура, інформаційна перевантаженість, фільтрація і неадекватне технічне оснащення. Чим більше ієрархічних рівнів в організації, тим складніше передача інформації і вище вірогідність її спотворення. Також негативно позначається на ефективності внутрішньоорганізаційної комунікації нерівність в статусі співробітників, що знаходяться на різних організаційних рівнях, що додає до чисто технічного чинника психологічні бар'єри для обміну інформацією.

- Інформаційна перевантаженість може виникнути в тому випадку, якщо організація надає своїм співробітникам більше інформації, ніж їй потрібно для виконання виробничих функцій. Тоді співробітники почнуть використовувати призначені для виробничої діяльності ресурси на обробку додаткової

• 5. Технологія зворотного зв'язку. Визначення зворотного зв'язку.

• У ситуації відсутності зворотного зв'язку (відмова дати зворотний зв'язок або відмова прийняти зворотний зв'язок) ефективність комунікації обмежується дією психологічних процесів сприйняття інформації. Це можуть бути наступні:

• **Вирівнювання** - нездатність слухача сприйняти і запам'ятати всю інформацію, складову повідомлення. Це спонукає його вибірково підходити до сприйняття і запам'ятовувати набагато менший об'єм інформації, чим йому було послано.

• **Загострення** - слухач перш за все сприймає і краще запам'ятовує вражаючу частину інформації, яка не залишає його байдужим, тобто зачіпає його емоції і відчуття. Та частина інформації, яка залишила його байдужим, автоматично відноситься до неістотних

- **Асиміляція** - зміна змісту повідомлення відповідно до індивідуального досвіду слухача. Інформація пропускається через досвід особи. Під впливом досвіду відбувається трансформація незрозумілої і не відомої раніше інформації в щось зрозуміліше відповідно до аналогій, асоціацій і стереотипів. Наслідком асиміляції є спотворення первинної інформації і відсівання тій її частини, яка не має аналогів в свідомості слухача і з цієї причини не пов'язана з чим-небудь важливим. Вона сприймається як

- **Зворотний зв'язок** - це інструмент ділової взаємодії, уміле використання якої дозволяє істотним чином підвищити ефективність взаємодії і результативність роботи.
- Здатність менеджерів встановлювати і підтримувати зворотний зв'язок з підлеглими дозволяє вирішувати наступні задачі:
 - прояснювати цілі і уточнювати завдання, що стоять перед співробітником;

- підвищувати продуктивність і результативність роботи;
- навчати персонал;
- змінювати очікування, оцінки і самооцінки співробітників;
- розвивати взаєморозуміння;
- розвивати взаємну довіру;
- підтримувати позитивну атмосферу в організації;
- • розвивати згуртованість і спрацьованість співробітників, формуючи командний підхід до роботи.

- Для підтримки зворотного зв'язку від менеджменту потрібні певний досвід і навички конструктивного використання отриманої інформації; впровадження відповідних організаційних процедур і встановлення норм; виділення часу на підтримку зворотного зв'язку і осмислення її результатів; проведення змін за підсумками зворотного зв'язку (уточнення завдань, зміна ролей, корекція поведінки, навчання і т. д.).

- **Позначимо етапи процесу зворотного зв'язку.**
- Моніторинг діяльності співробітників, симптомів проблем, зміні їх результативності, відносинах і мотивації.
- Аналіз отриманої інформації, визначення мети зворотного зв'язку, планування здійснення зворотного зв'язку.
- 3. Здійснення зворотного зв'язку.
- 4. Оцінка результатів. Ухвалення рішення щодо того, як поступити з отриманою інформацією.

- **Принципи зворотного зв'язку**
- Принципи зворотного зв'язку об'єднують такі поняття, як об'єктивність, конструктивність, цілеспрямованість і своєчасність, а також включають використання техніки причинного аналізу, опору на факти (а не висновки) і планування за часом і місцем.

- Принцип об'єктивності заснований на об'єктивності менеджера у виразі думок відносно підлеглих і колег. Не можна дозволяти особистим симпатіям і антипатіям робити вплив на здійснення управлінських функцій. Впровадження і використання об'єктивних критеріїв оцінки, стандартів діяльності допомагають досягненню об'єктивності.

- Принцип конструктивності виходить з того, що фокусувати увагу підлеглих слід на позитивному досвіді і досягненнях, наскільки незначними з погляду менеджера або самих співробітників вони не здавалися. Фокусування на позитивному досвіді дозволяє швидше і якісно закріплювати його в свідомості і навиках, тиражувати успішні моделі поведінки. Тільки після оцінки позитивного досвіду варто переходити до аналізу допущених помилок і недоліків. При цьому відмічені недоліки повинні сприйматися як цілком поправні, не фатальні. Аналіз недоліків повинен привести до їх розуміння, а потім — до упевненості в

- Здійснюючи зворотний зв'язок, менеджер повинен мати ясне уявлення про цілі - **принцип цілеспрямованості**. Мета зворотного зв'язку, у свою чергу, повинна відповідати наступним умовам: бути конкретною, виміряною,

- **Суть принципу своєчасності** полягає в тому, що ефективність зворотного зв'язку обернено пропорційна часу, що пройшов з моменту здійснення певного вчинку або виконання завдання. Найбільш ефективний негайний зворотний зв'язок, без відстрочення до закінчення виконання завдання.

- **Техніка зворотного зв'язку**

- Залежно від кількості взаємодіючих партнерів зворотний зв'язок може бути індивідуальним і груповим.

- Метою індивідуального зв'язку є вдосконалення особистої діяльності. Приклади: опитування, тестування, оцінка, коментарі за наслідками виконання роботи або етапу виконання завдання, по характеру відносин з тими, що оточують (іншими співробітниками, партнерами, клієнтами). Результати опитування, оцінок і тестування повідомляються і обговорюються із співробітником в конфіденційній обстановці. Критичні зауваження з приводу поведінки і результатів роботи підлеглим висловлюються також один на один у відповідній обстановці, сприяючій адекватній реакції на критику.

- Груповий зв'язок припускає вдосконалення командної діяльності; розвиток згуртованості, довіри і взаєморозуміння між членами групи. Приклади: групові обговорення моделей поведінки членів, способів поліпшення діяльності і відносин, взаємні оцінки і тестування.

- Зворотний зв'язок за способом його організації і проведення може бути неформальним, формальним і круговим.
- Метою неформального зворотного зв'язку, як правило, є зміна емоційного стану співробітника і, таким чином, вплив на його мотивацію до роботи.

- Метою формального зворотного зв'язку, як правило, є отримання інформації, корекція діяльності, інформування про проблеми, необхідну допомогу і підтримку.

- Зворотний зв'язок по колу (або «360°») націлений на отримання думок і оцінок від сукупності співробітників або клієнтів / партнерів, тобто тих, хто має досвід взаємодії з конкретним співробітником і чия думку важливо для отримання комплексної думки про достоїнства і недоліки співробітника, його сильні і слабкі сторони.

- Ефективний зворотний зв'язок заснований на таких елементах конструктивного спілкування, як навички активного слухання і спостереження, вміння правильно і своєчасно задавати партнерам по взаємодії питання для отримання потрібної інформації.
- Уміння ставити питання партнерам по взаємодії припускає урахування наступних вимог:
- питання повинне відповідати вашій меті (отримання певної інформації від партнера по взаємодії, надання на нього впливу);

- питання повинне відповідати готовності партнера по взаємодії відверто ділитися з вами необхідною для вас інформацією, тобто бути адекватним рівню довіри між співрозмовниками;
- питання повинне допомагати співрозмовникам налагоджувати і розвивати взаєморозуміння. Для цього слід дотримуватися деякої послідовності в питаннях.

- **Відкриті питання** починаються із слів *хто, що, де, навіщо, як, коли*. *Мета застосування:* дізнатися факти або думку. *Приклади:* «Яке рішення Вас влаштує...», «Що Ви думаєте про...»
- **Закриті питання** вимагають односкладової відповіді типу «так чи ні». *Мета застосування:* підтвердити згоду або розуміння або отримати точну відповідь. *Приклади:* «Правильно?», «Чи не хочете Ви дізнатися...»
- **Багаторівневі питання** складаються з декількох питань, об'єднаних в одне. Їх використання непродуктивне, оскільки свідчить про ваш непрофесіоналізм або зайву емоційність, а також дозволяє співрозмовникові відповісти тільки на одне питання (останній або найбільш легкий).

Рівень довіри двома їх характеристика	Тип питань і приклад
<p style="text-align: center;"><u>Настороженість</u></p> <p>Довіра незначна. Співрозмовник тривожний і насторожений, чекає каверз, побоюється відвертості, схильний приховувати інформацію</p>	<p>Слід ставити питання, які не лякають партнера, дозволяючи йому зрозуміти наміри іншої сторони і помалу зняти напругу. Як правило, це питання про факти, які легко перевірити.</p> <p>Приклад: Скільки часу Ви працюєте в нашій організації?</p>
<p style="text-align: center;"><u>Спокій</u></p> <p>Співрозмовник зрозумів причину питань, мотиви партнера в даній ситуації, заспокоївся. Рівень довіри між сторонами збільшився. Він виявляє цікавість до продовження бесіди</p>	<p>Слід ставити питання про думку співрозмовника по тому чи іншому питанню, ситуації. Переважають відкриті питання.</p> <p>Приклад: Що Ви думаєте відносно діяльності даного проекту? Як би Ви діяли в даній ситуації?</p>
<p style="text-align: center;"><u>Довіра</u></p> <p>Між співрозмовниками встановився високий</p>	<p>Можна питати про те, що вкрай важливе і</p>

- Ефективність зворотного зв'язку також безпосередньо залежить від навиків активного слухання і спостереження за реакціями партнера по взаємодії.
- Назвемо правила **активного слухання**.
- Концентрація уваги на співрозмовнику.
- Прояв готовності зрозуміти сенс інформації і переформулювати

- Повторення найбільш важливої інформації з метою точнішого розуміння сенсу.
- Визначення емоційного стану співрозмовника і свого сприйняття цих переживань.
- Аналіз змісту інформації, виділення ключової ідеї з метою адекватної реакції.
- Уточнення неясних деталей.
- Відмова від передчасної оцінки

- **Перешкоди, які заважають активному слуханню, можуть виникнути в наступних випадках:**
 - втрата інтересу до повідомлення, обумовлена відставанням мови від думки;
 - відвернення уваги від повідомлення на осмислення гідної відповіді;
 - зіткнення з інформацією, що погано розуміється;
 - антипатія, упередження відносно співрозмовника або його інформації.

- Активному слуханню сприяють наступні дії.
- • *Візуальний контакт* — контакт з партнером на рівні очей. Це, як правило, є кращим способом показати ступінь уваги до співрозмовника і предмету розмови.
- *Невербальна поведінка* (кивки головою, вираз обличчя, мовчання). Вони показують, що того, хто говорить, слухають і чують. Невербальні сигнали спонукають людину говорити далі.

- *Вербальні засоби* – це своєчасні питання, повторення ключових слів і фраз. Використання вербальних засобів сприяє концентрації уваги співрозмовників, спонукає говорити далі.
- *Створення відповідної атмосфери.* Виключно важливо правильно вибрати обставини, які сприяють комфортній взаємодії. Ситуація повинна сприяти конструктивному

- Ефективний зворотний зв'язок також залежить від уміння грамотно передавати інформацію своєму співрозмовнику. Назвемо правила ефективної передачі інформації.
- 1. *Необхідно володіти ясним уявленням про те, від кого саме виходить інформація.* Авторство інформації включає відповідальність за викладені ідеї і виражені переживання. Застосування цього правила в комунікації знімає багато неясностей і спонукає слухача бути більш уважним. Розмиті фрази типу «керівництво вважає...» або «серед менеджменту є думка...» затрудняє розуміння дійсного сенсу, мотивів і переживань того, хто говорить.

- *2. Інформація повинна бути конкретною і достатньою, навіть якщо тому, хто говорить, здається, що «факти говорять самі за себе» або «все і так гранично ясно».*
- *3. Зв'язок мови і невербальної поведінки.*
Часто люди під час спілкування словами передають інформацію одночасно за допомогою мови тіла і поглядів, які впливають на співрозмовника в іншому напрямі. Двозначність повідомлення приводить до розсіювання уваги співрозмовника, наростання роздратування, яке нерозумінням того, на яке з двох повідомлень - вербальне і невербальне -

- *4. Прагнути дублювати інформацію.* По можливості слід використовувати декілька комунікативних каналів (слуховий, зоровий і ін.) для повної упевненості в позитивному результаті комунікації.
- *5. Запит підтвердження* щодо факту отримання інформації і її розуміння.
- *6. Адекватна форма і спосіб обміну інформацією,* відповідно інтелектуальному, культурному і емоційно-вольовому рівню співрозмовника, характеру повідомлення і зовнішнім умовам.

- *7. Ясність переживань.* Інформація скоріше «зачепить за живе» одержувача, якщо не буде сухою, а передасть переживання і відношення носія.
- *8. Відмова від оцінки осіб.* Слід оцінювати і інтерпретувати слова і поведінку людини, а не її особу. Реагуючи на поведінку іншої людини, важливо звертати увагу на привабливі або незрозумілі моделі поведінки і обговорювати їх, а не оцінювати

- Ефективність зворотного зв'язку багато в чому визначається мінімізацією комунікативних перешкод. Перерахуємо, які особисті властивості менеджера відносяться до типових комунікативних перешкод.
- 1. Звичка до засудження і передчасної оцінки:
 - схильність до огульної критики;
 - оцінка особи;
 - безапеляційне діагностування;
 - схильність до категоричного вихвалання або оцінки.
- 2. Використання комунікації для прояву домінування:

- 2. Використання комунікації для прояву домінування:
 - схильність до наказів;
 - схильність до погроз;
 - недоречні питання, настирлива увага;
 - навязування порад.

- 3. Ігнорування інтересів іншої сторони:
 - відволікання людей від задоволення їх інтересів заради розваги (даремність інформації для виконання завдання, реалізації цілей і завдань);
 - непереконливість аргументів, нездатність продемонструвати зв'язок між своєю інформацією і інтересами одержувача інформації;
 - відсутність логіки; створення для одержувача інформації умов, що утрудняють її адекватну інтерпретацію. Назвемо основні правила зворотного зв'язку.

- Зворотний зв'язок повинен бути конструктивним, своєчасним і заснованим на фактах.
- 2. Інформація повинна бути прийнятною і зрозумілою для одержувача та містити приклади поведінки, а не описувати його загальні моделі.
- 3. Обсяг зворотного зв'язку повинен бути адекватний здатності і можливості співробітника його осмислити.
- 4. Зворотний зв'язок повинен здійснюватися у відповідних умовах, доброзичливій атмосфері і без зовнішніх перешкод.

- Існують і правила **прийому зворотного зв'язку**.
- 1. Позитивно відноситися до отримуваної інформації.
- 2. Уважно слухати іншу сторону.
- 3. Перевіряти розуміння і з'ясувати незрозумілі моменти.
- 4. Уточнювати деталі.
- 5. Вирішити, як використовувати інформацію.
- 6. Досліджувати варіанти.
- 7. Виразити подяку.

- Існують і правила **прийому зворотного зв'язку**.
- 1. Позитивно відноситися до отримуваної інформації.
- 2. Уважно слухати іншу сторону.
- 3. Перевіряти розуміння і з'ясувати незрозумілі моменти.
- 4. Уточнювати деталі.
- 5. Вирішити, як використовувати інформацію.
- 6. Досліджувати варіанти.
- 7. Виразити подяку.