

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор _____ С.В. Іванов
(Підпис)
____» _____ **20**____

Н.О. Тіхонова

**КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ
ГОСПОДАРСТВІ**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

для студентів напряму підготовки 6.140101 «Готельно-ресторанна справа»
денної форми навчання

Всі цитати, цифровий та
фактичний матеріал,
бібліографічні відомості
перевірені. Написання одиниць
відповідає стандартам.

СХВАЛЕНО
на засіданні кафедри
менеджменту
як конспект лекцій
Протокол № 19
від 20.05.2014р.

Реєстраційний номер
електронного конспекту
лекцій у НМВ
46.35 – 12.06.2014

КИЇВ НУХТ 2014

Тіхонова Н.О. Комуникативний менеджмент в готельно-ресторанному господарстві [Електронний ресурс]: конспект лекцій для студентів напряму підготовки 6.140101 «Готельно-ресторанна справа» ден. форми навч./ **Н.О.Тіхонова** -К.: НУХТ, 2014. – 114 с.

Рецензент: **Ж.К. Сіднева**, канд.екон.наук, доц.

Н.О. Тіхонова

Подано в авторській редакції

© Н.О. Тіхонова, 2014
© **НУХТ, 2014**

ЗМІСТ

Вступ	4
Тема 1. Комунікація, як складова частина менеджменту організацій....	5
1.1. Поняття і загальна характеристика комунікацій.....	5
1.2. Інформація, її види та роль у менеджменті.....	5
1.3. Комунікаційний процес.....	6
1.4. Міжособові та організаційні комунікації.....	8
1.5. Роль комунікації в системі менеджменту.....	9
Тема 2. Комуникативний менеджмент і його роль у стратегії керування організацією.....	11
2.1. Сутність комуникативного менеджменту, сфера його застосування.....	11
2.2. Репутація як нагромадження публіцитного капіталу.....	12
Тема 3. Типологічні моделі комуникативного менеджменту.....	14
3.1. Концепції пропаганди.....	14
3.2. Теорії «паблік рилейшнз».....	14
3.3. Ситуаційна модель керування комунікаціями.....	18
Тема 4. Сутність та сучасний стан розвитку зв'язків з громадськістю в сфері готельно-ресторанного бізнесу.....	20
4.1. PR і сучасна логіка конкуренції.....	20
4.2. Особливості PR-Технології.....	23
4.3. Переваги, створювані PR.....	28
4.4. Формування лояльності споживачів.....	34
Тема 5. Системний опис PR-Технології.....	39
5.1. Зв'язки з громадськістю як система.....	39
5.2. Експертний метод дослідження.....	40
5.3. PR у системі соціальних технологій.....	42
5.4. Розробка PR-Технологій.....	44
Тема 6. Рекламно-інформаційна діяльність у готельно-ресторанному бізнесі.....	47
6.1. Форми і зміст рекламних звернень, що використовуються для стимулювання продажу продуктів гостинності.....	47
6.2. Паблік рилейшинз, його роль у стимулюванні продажу товарів і послуг індустрії гостинності.....	50
6.3. Особливості комерційної пропаганди. Її роль в стимулюванні продажу продуктів готельно-ресторанного бізнесу.....	53
6.4. Технології зв'язків з громадськістю для готельного бізнесу.....	56
6.5. Комуникативні конфлікти та їх наслідки для готельно-ресторанного бізнесу.....	60
Тема 7. Спілкування, як соціальний феномен. Психологічна культура ділової розмови.....	67
7.1. Принципи ведення ділової бесіди.....	67
7.2. Публічні виступи у діловому спілкуванні.....	76
7.3. Мовна діяльність: значення, зміст, розуміння.....	81
7.4. Створення власного іміджу.....	89
7.5. Ведення переговорного процесу.....	100
Список рекомендованої літератури.....	113

ВСТУП

Змістовна частина конспекту лекцій побудована за окремими темами, які в цілому охоплюють робочу програму курсу:

- комунікація, як складова частина менеджменту організацій;
- комунікативний менеджмент і його роль у стратегії керування організацією;
- типологічні моделі комунікативного менеджменту;
- сутність та сучасний стан розвитку зв'язків з громадськістю в сфері готельно-ресторанного бізнесу;
- системний опис PR-Технології;
- рекламно-інформаційна діяльність у готельно-ресторанному бізнесі;
- спілкування, як соціальний феномен. Психологічна культура ділової розмови.

Комунікації в менеджменті відіграють дуже важливу роль, адже ефективність діяльності менеджерів всіх рівнів управління залежить в певній мірі й від ефективного обміну інформацією. Можливість реалізації цілей взаємодії співробітників організації, її комунікативних цілей зростає, якщо правильно організувати її проведення, добитися при цьому створення атмосфери взаєморозуміння, довіри і співробітництва.

В конспекті лекцій наведено основні теоретичні підходи до визначення поняття комунікативний менеджмент, його функцій, основних моделей комунікацій, технології роботи менеджера по комунікаціях, критерії оцінки її ефективності і описано специфіку діяльності менеджера по комунікаціях у комерційній і некомерційній сфері.

Особливу увагу приділено роботі підприємств готельно-ресторанної сфери, та розглянуто способи формування лояльності споживача товарів і послуг індустрії гостинності.

Курс „Комунікативний менеджмент в готельно-ресторанному господарстві” вивчає основи теорії і практики комунікацій в менеджменті організацій, розглядає питання організації ділового спілкування в готельно-ресторанному бізнесі. Завданням курсу є освоєння та закріплення фундаментальних знань і практичних навичок ефективної комунікації в трудовому процесі.

Розв'язанню завдань курсу підпорядковано й логіку його викладання.

Рекомендаціями щодо порядку вивчення дисципліни можуть бути наступні:

- кожна тема має назву і план, який в подальшому розкривається за окремими питаннями;
- кожна тема містить посилання на літературні джерела як основні, так і додаткові у відповідності до переліку використаних джерел.

Таким чином, є можливість більш поглиблено вивчити окреме питання теми, додатково використовуючи літературні джерела.

Розвиток та поглиблення задач дисципліни за межами курсу лекцій слід шукати в зазначених додаткових літературних джерелах.

Тема 1. Комунікація як складова частина менеджменту організації.

1.1. Поняття і загальна характеристика комунікацій.

Для реалізації основних функцій управління: планування, організації, мотивації і контролю необхідно забезпечити функціонування зв'язуючих процесів – комунікації та прийняття рішення.

Комунікації – це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує інформацію необхідну для прийняття ефективних рішень і доводить прийняте рішення до працівників організації.

Крім зазначеного, **комунікація** – це обмін інформацією, її змістом між двома і декількома людьми.

Комунікації є процесами зв'язку працівників, підрозділів, організацій, тощо.

Мескон, Альберт та Хедоурі підкреслюють, що комунікації виникають:

- між організацією і зовнішнім середовищем.
- між рівнями, підрозділами та працівниками організації.

Комунікації можуть здійснюватися:

- від вищих рівнів управління до нижчих, тобто “зверху донизу” (вертикальні);
- від нижчих рівнів до вищих;
- між різними підрозділами – горизонтальні комунікації;
- через неформальні комунікації.

Особливе місце в організаціях займають комунікації типа керівник – підлеглий, керівник – робоча група.

1.2. Інформація, її види та роль у менеджменті

Основною складовою процесу комунікації є інформація.

Інформація – це сукупність повідомлень, які відображають конкретний стан явища, події, виробничо–господарської діяльності.

Інформацію можна класифікувати за певними ознаками.

За повнотою охоплення явища:

- повна;
- часткова;
- надлишкова;

За періодом дії:

- разова;
- періодична;
- довгострокова;

За змістом:

- планово–облікова;
- фінансова;
- бухгалтерська;
- конструкторська;

- технологічна;
- довідкова;
- адміністративна та ін.;

За рівнем достовірності:

- достовірна;
- недостовірна.

Носіями інформації є документи, дискети та інші види носіїв для комп'ютера (жорсткі диски, CD–диски тощо), магнітофонні касети та бобіни, плакати, схеми і т. ін.

В процесі управління можна виділити три основні етапи роботи з інформацією.

На першому етапі підсистема збирає відомості про стан керованої підсистеми, на другому – перетворює їх в управлінські рішення, на третьому – передає його як керуючу інформацію для виконання. Таким чином, відбувається рух інформації по колу, утворюючи закінчений цикл.

Основним призначенням і найважливішою функцією процесу управління є забезпечення узгодженості, порядку, взаємозв'язку і взаємодії між окремими елементами системи управління. Ці процеси відбуваються завдяки комунікаціям в системі.

1.3. Комунікаційний процес

Говорячи про роботу менеджера, треба зазначити, що від 60 до 90% робочого часу йому потрібно проводити в спілкуванні, або комунікативному спілкуванні.

Комунікаційний процес – це процес обміну інформацією між людьми або організаціями з метою розв'язання певної проблеми. Мескон, Альберт та Хедоурі виділяють такі складові елементи процесу комунікацій:

- відправники джерела – той, хто генерує ідеї, збирає інформацію і передає її;
- повідомлення – інформаційна ідея, яка закодована за допомогою символів;
- канал – засіб передачі інформації;
- отримувач (споживач)– особа, для якої призначена інформація.

Модель процесу комунікацій подана на рис.1, звідки видно, що комунікаційний процес складається з наступних етапів:

- формування, або зародження ідеї;
- кодування і вибір каналу (перетворення ідеї на повідомлення за допомогою слів, жестів, інтонації, вибір способу передачі за допомогою телефонного чи електронного зв'язку, відеострічок, тощо).
- передача ідеї (безпосередньо процес передачі інформації);
- декодування (переклад символів відправника в думки отримувача);

– здійснення зворотного зв'язку (відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями).

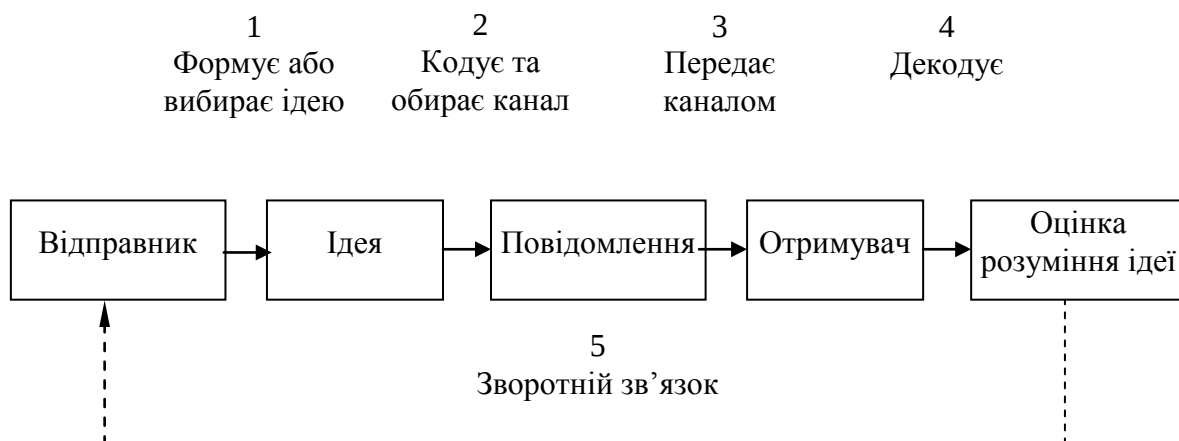


Рис. 1. Схематична модель комунікаційного процесу

На шляху комунікацій виникають перешкоди, які заважають ефективному обміну інформацією. У комунікаційних процесах постійно виникають шуми.

Шум – це те, що деформує зміст (відхилення, помилки тощо).

Отже, слід враховувати можливості неточності при передачі інформації. Доцільно пам'ятати також про те, що часто комунікаційний процес триває лише кілька секунд, тобто практично миттєво.

З метою забезпечення високої якості комунікаційних процесів слід орієнтуватись на два види комунікацій:

- міжособові, які виникають між конкретними особами (працівниками);
- організаційні, які визначаються характером діяльності, побудовою, можливостями організації (підприємства).

Найбільш розповсюдженими недоліками на шляху обміну інформацією в організаціях виступають:

- викривлення повідомлень в результаті великих відстаней передачі інформації;
- інформаційні перевантаження, що пов'язані із обмеженням людських можливостей;
- незадовільна структура організації;
- неузгодженість керування;
- поганий психологічний стан в організації.

Обмін інформації в організації можна покращити шляхом:

- створення системи зворотного зв'язку;
- регулювання інформаційних потоків;
- прийняття управлінських дій, що будуть сприяти формуванню висхідних і бічних гілок інформаційного обміну;
- розгортання системи збору пропозицій;

- друкування матеріалів інформаційного характеру для використання всередині організації;
- застосування досягнень сучасної інформаційної технології.

1.4. Міжособові та організаційні комунікації

На шляху особистих комунікацій виникають перешкоди у вигляді сприйняття, семантики, обміну невербальною інформацією, поганого зворотного зв'язку, невміння слухати тощо.

Головною метою комунікації є не просто обмін інформацією, а забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну.

Найбільш складно подолати перешкоди, що зумовлені сприйняттям.

На сприйняття, головним чином, впливає конфлікт між сферами компетенції та обґрунтуванням суджень відправника та одержувача інформації. Відбувається це в силу того, що:

- 1) люди інтерпретують одну й ту ж інформацію по-різному в залежності від накопиченого досвіду;
- 2) розходження у судженнях за психологічними мотивами;
- 3) соціальні установки;
- 4) інформація, що вступає в протиріччя із сталою думкою та досвідом або відторгається повністю, або викривлюється у відповідності із ставленням та досвідом.

На шляху міжособових комунікацій виникають такі перепони;

- неповне сприйняття працівниками інформації;
- несприйняття інформації;
- семантичні бар'єри;
- невербальні перешкоди, які виникають при використанні невербальних знаків;
- невміння слухати;
- поганий зворотний зв'язок.

Усунути ці перепони можна шляхом вдосконалення спілкування. Для цього треба:

- пояснювати та обґрунтовувати свої ідеї до початку їх передачі;
- бути сприйнятливим до потенційних семантичних проблем;
- слідкувати за власними жестами, позами, інтонаціями;
- бути уважним до почуттів інших працівників;
- враховувати соціально-психологічний клімат у колективі;
- налагоджувати якісний зв'язок;
- допускати можливість дублювання ідеї, повідомлення, пояснення.
- вміти ефективно слухати.

Передаючи інформацію, керівник повинен пам'ятати, що одержувач

інформації повинен прийти до розуміння дійсного значення слів, а розпорядження повинні бути конкретними, зрозумілими і визначеними. повинні бути встановлені цілі, які досягаються завдяки виконанню розпорядження.

Комунікаційні процеси є поряд із процесами прийняття рішень зв'язуючими процесами в менеджменті і від їх якості напряду залежать ефективність менеджменту та ефективність організації.

1.5 Роль комунікації в системі менеджменту

Комунікації як обов'язкову складову частину менеджменту стали розглядати в рамках стратегічного керування організацією, коли з'ясувалося, що сучасний бізнес залежить не тільки від економічних, але й від ряду інших факторів, досить залежних від добре налагодженої в організації комунікації.

Так, головним завданням сучасного виробництва є не збільшення його ефективності (фактор економічний), а адаптація людей до змін внаслідок впровадження більше ефективних технологій (фактор психологічний, пов'язаний зі створенням грамотної мотивації персоналу). Формування в співробітників мотивації на роботу саме в цій фірмі стає ключовим пунктом у роботі з персоналом у цілому. Для ефективного просування товару на ринок, заповнений аналогічною продукцією, ключовим є формування відповідного відношення до товару споживачів і відповідальних за реалізацію агентів і дилерів, що також неможливо без ефективної системи комунікації.

Таким чином, на зміну командній економіці прийшла економіка переговорів. При цьому враження, що люди знайшли більшу свободу оманливе, тому що насправді змінилися тільки методи керування. Нормою ведення бізнесу стало обов'язкове консультування й переговори по всім більш-менш важливим питанням. І тому як люди, так і організації набагато частіше стали вступати в контакти й підтримувати відносини з більшим числом людей, що істотно розрізняються між собою з погляду інтересів і системи цінностей.

Дослідник комунікації Шолтен в 1999 р. запропонував теорію, відповідно до якої для виживання організації в сучасному світі фундаментальне значення мають два фактори: «бути гарною (привабливою)» і «бути видимою».

«Гарною» продовжує залишатися для більшості споживачів та організація, що надає якісні товари й послуги за прийнятними цінами. Але, крім того, «гарною» вважається сьогодні та організація, що може й здатна підтвердити на практиці, що веде свою діяльність таким чином, що це дає їй право на певне продовження в соціумі, тобто організація є «соціально відповідальною». Причому критерії відповідальності або безвідповідальності варто шукати в самому суспільстві, у його культурі, традиціях, моральних нормах і заборонах.

Що ж означає для організації бути «видимою»?

За цим також стоять дві ідеї: по-перше, це означає, що продукція й послуги організації повинні бути «відомі» - «видимі» суспільству. По-друге, образ організації складається в тому числі з тих цінностей, які вона розділяє. Подання про цінності організації можна почерпнути зі звітів про її діяльність і її

конкретних практичних заходах, які демонструють, що організація бере до уваги інтереси й думки громадськості. Такі відносини складаються зі здійснення на практиці стратегії керування комунікаціями організації з навколишнім середовищем.

Є ще одна причина, через яку стратегічне керування комунікаціями сьогодні так популярно. Мова йде про взаємини організації з навколишнім середовищем у період кризи. Установлено, що результат комунікацій в умовах кризи значною мірою визначається відносинами, що існували між організацією й цими групами в докризовий час, рівнем довіри, що зуміла завоювати організація в зовнішньому середовищі.

Отже, під *стратегічним керуванням комунікаціями* маються на увазі функції ініціації, напрямку й контролю над комунікаціями, а також над інформаційними процесами в контексті організації й у рамках її політики. Стратегічне керування комунікаціями досліджує перспективи організації, створює важелі для найбільш ефективного впливу на організацію як на єдине ціле з урахуванням характеру її функціонування в суспільстві й прийнятих коротко- і довгострокових рішень.

Запитання для самоперевірки:

1. Розкрити поняття комунікацій та їхньої ролі у менеджменті.
2. Що таке комунікації і які вони можуть бути?
3. Носії інформації та системи її надходження.
4. Навести класифікацію інформації за ознаками.
5. Пояснити комунікації “зверху до низу” та “знизу до верху”.
6. Розкрити роль зворотного зв’язку та шумів у комунікаційному процесі.
7. Охарактеризувати складові елементи комунікаційного процесу.
8. Охарактеризувати міжособові комунікації.
9. Охарактеризувати організаційні комунікації.
10. Що таке комунікаційний процес, які його складові елементи та етапи?
11. Навести приклади шумів при комунікаційному процесі.

Література: [3, 7, 8, 16, 19, 26, 36]

Тема 2. Комунікаційний менеджмент і його роль у стратегії керування організацією

2.1. Сутність комунікаційного менеджменту, сфера його застосування

Один з основоположників теорії менеджменту А. Файоль характеризував функції керування в такий спосіб:

- передбачати;
- організувати;
- керувати;
- координувати;
- контролювати.

Розглядаючи цей набір управлінських дій як базовий, співвіднесемо його з керуванням комунікацією.

Таким чином, керувати комунікацією - це значить:

- визначати цілі комунікації;
- визначати шляхи досягнення цих цілей і конкретні дії, спрямовані на досягнення цілей;
- організувати здійснення цих комунікативних дій;
- координувати взаємодію комунікаторів;
- контролювати;
- корегувати процес за результатами комунікації.

Діяльність, що включає в себе всю сукупність перерахованих управлінських процедур і операцій, ми й називаємо **комунікаційним менеджментом**.

Отже, комунікаційний менеджмент - професійна діяльність, спрямована на досягнення ефективної комунікації як усередині організації, так і між організацією і її зовнішнім середовищем шляхом реалізації комунікаційної політики.

Комунікаційна політика містить у собі: визначення цілей комунікації, шляхів їхнього досягнення, зміст розповсюджуваної на різні аудиторії інформації, планування зворотного зв'язку.

Комунікаційна політика виникає, насамперед, як відповідь на реальні проблеми й питання в оточенні конкретної організації. Існує алгоритм рішення комунікаційних проблем в організації. У першу чергу, потрібно детально описати проблему. Сам детальний опис і буде одним з важливих кроків до рішення проблеми. Потім необхідне дослідження моделей мислення цільових аудиторій. Глибинне дослідження покликане відповісти на питання про цілі діяльності, цінності і стратегії цільових аудиторій, про їхнє бажане майбутнє й шляхи досягнення цього майбутнього, про ключові програми, підкоряючись яким представники цільових аудиторій приймають ті або інші рішення, про зв'язки, які існують у їхніх моделях мислення між стратегіями, тактиками й

діями.

І тільки після цього можна будувати комунікаційну політику, що спирається на інтереси як самої компанії, так і всіх людей, залучених у процес розвитку компанії.

Спочатку створюється основа комунікаційної політики - концепція. У ній детально прописуються мета, завдання комунікаційної політики, цільові аудиторії, шляхи досягнення цілей (рішення відповідних проблем) з урахуванням всіх моделей мислення.

Іноді для проведення ефективної комунікаційної політики необхідно проводити великі рекламні кампанії, іноді потрібні невеликі PR, рекламні або промоакції, іноді досить регулярних зустрічей із представниками цільових аудиторій, іноді необхідно створювати й реалізовувати спільні проекти.

Як і будь-які інші взаємини, стратегічні партнерські взаємини не можуть бути налагоджені миттєво. Необхідна системна робота з налагодження й підтримки таких відносин, що полягає в тому числі в постійному аналізі цільових аудиторій і ключових персон, аналізі зміни моделей мислення цих цільових аудиторій, розробки способів і каналів налагодження й підтримки взаємин, відстеження зворотного зв'язку.

Для успішної реалізації комунікаційної політики у великій організації необхідно, крім технологічних розробок, створити підрозділ, що включає в себе, як мінімум, аналітико-прогностичну прес-групу й групу по зв'язках із громадськістю.

Такий структурний підрозділ дозволить організації:

- створити можливість для своєчасного виявлення й рішення комунікаційних проблем;
- зробити вихідну від організації й усередині організації інформацію керованою;
- більш чітко ставити цілі комунікації, орієнтуючись не стільки на масову, скільки на цільові аудиторії;
- забезпечити більший високий рівень зворотного зв'язку, що, у свою чергу, зробить комунікацію більшою ефективною.

Так само, як і інші сфери функціонального менеджменту, комунікаційний менеджмент впливає із цілей і стратегії організації, реалізується в тактичних рішеннях, має свої власні цілі й програми/проекти, бюджет.

2.2 Репутація як нагромадження публіцитного капіталу

Менеджер по комунікаціях здійснює менеджмент публіцитного капіталу клієнта. Публіцитний капітал— це особливий вид капіталу, яким володіє ринковий суб'єкт, що функціонує в просторі публічних комунікацій. Публіцитний капітал, як і будь-який інший, являє собою соціальне відношення, пов'язане із власністю, і сутність його пов'язана із самозростанням вартості за рахунок використання споживчої вартості, що міститься у власності. Власник публіцитного капіталу за рахунок його ринкового використання здатний

здійснити збільшення своєї економічної влади.

Про яку споживчу вартість йде мова при функціонуванні публіцитного капіталу? У якості відповідної споживчої вартості виступають такі нематеріальні субстанції, як репутація, позитивна суспільна думка, престиж і привабливий імідж в очах громадськості, ефективний і вигідний публічний дискурс і, у цілому, позитивне публіситі.

Зростання обсягу публіцитного капіталу означає для його власника приріст суспільної довіри, зміцнення позитивного іміджу, формування усе більше сприятливої суспільної думки й інше.

Збільшення суспільного престижу комерційної фірми, торговельної марки й т.ін. поліпшує умови її ринкового функціонування, збільшує обсяг продажів, дозволяє випередити конкурентів і в цілому перебудовує на її користь конкурентне середовище. У результаті фірма збільшує свій фінансовий капітал і економічну владу, що впливає з нього.

Публіцитний капітал здатний конвертуватися в інші види капіталу - економічний, політичний і інший, але й вони, у свою чергу, можуть бути конвертовані в публіцитний капітал.

Основними завданнями комунікаційного менеджменту на підприємстві є:

- формування корпоративної спільності колективу й створення відповідної мотивації співробітників;
- підтримка й розвиток корпоративної культури - корпоративних цінностей і норм поведінки;
- інформаційна підтримка управлінських рішень;
- комунікаційне керування змінами (реструктуризація компанії, скорочення, освоєння нових технологій, злиття бізнесів),
- скорочення протидії внесеним змінам;
- виявлення комунікаційних і управлінських проблем компанії, сприяння попередженню конфліктів у колективі.

Запитання для самоперевірки:

1. Яка роль комунікації в системі керування організацією?
2. Як ви розумієте стратегічне керування комунікацією?
3. Які функції й сфера застосування комунікаційного менеджменту?
4. Охарактеризуйте термін «комунікаційна політика».
5. Яким чином нагромадження публіцитного капіталу може впливати на економічне становище організації?
6. Які вимоги пред'являються до менеджера по комунікаціях?

Література: [3, 7, 34]

Тема 3. Типологічні моделі комунікативного менеджменту

3.1 Концепції пропаганди

Першою відомою технологією керування комунікаціями є **пропаганда**. Вона з'явилася в XVII столітті, коли католицька церква розгорнула активну діяльність по поширенню своїх позицій. Пізніше - пропагандою стали називати інформаційні передвиборні кампанії політичних партій або кампанії навколо урядових програм. Особливо активний розвиток пропаганда здобуває в роки першої світової війни. Негативним змістом поняття «пропаганда» наповнилося в XX столітті, коли пропаганда стала потужною зброєю тоталітарних режимів Гітлера й Сталіна. Пропаганда й сьогодні залишається затребуваною як комунікативна технологія, що представляє собою інтенсивну комунікацію, що дозволяє при необхідності за короткий строк досягти результату в поширенні потрібної інформації й придбанні великої кількості прихильників такої ідеї.

3.2 Теорії «паблік рілейшнз» по Айві Лі, Е.Бернайсу, С.Блеку, Дж.Грюнігу.

Теорія PR по Айві Лі полягає в тому, що він перший виявив взаємозв'язок між позитивними публікаціями в пресі про фірму або політиків і досягненням ними нових успіхів (здогад про нагромадження пабліцитного капіталу). Головне завдання нового виду діяльності він зводив до роботи із пресою. Він сформулював декларацію принципів, положення якої склали основу цивілізованих PR: «Це не секретне прес-бюро. Всю нашу роботу ми виконуємо гласно. Наше завдання - надавати новини. Це й не рекламне агентство. ... Наша справа - точність. ... Говорячи коротко, наша мета полягає в тому, щоб щиро й відверто, від імені ділових кіл і громадських організацій, давати пресі й громадськості США своєчасну й точну інформацію з питань, що представляють для громадськості цінність і інтерес». Також Айві Лі була розроблена концепція гуманізації бізнесу, основні положення якої він застосовував, працюючи на Рокфеллера. Надалі вона одержала розвиток у концепції соціально відповідального бізнесу.

Е. Бернайс називав комунікаційну діяльність "інженерією громадської згоди", і у відповідності зі своєю концепцією наполягав на необхідності стандартизації PR-Діяльності за аналогією з будь-якою діяльністю інженерно-конструкторського характеру. Організація PR, на його думку, повинна містити в собі аналоги науково-дослідних, конструкторсько-технологічних робіт і керування. Він визнавав можливим маніпулювання масами (особливо споживчими), звертаючись до їх підсвідомості.

Популярне розуміння комунікаційної діяльності **Блекум**, що говорив про те, що «Паблік рілейшнз - це мистецтво й наука досягнення гармонії з навколишнім середовищем за допомогою досягнення взаєморозуміння, заснованого на правдивій і повній інформації».

Сполучення науки й мистецтва припускає об'єднання в діяльності PR систематичних наукових методів і творчого підходу. Люди, які займаються PR,

безумовно, повинні знати соціологію, психологію, теорію комунікації, теорію керування й інші галузі науки. Але як практики, вони також повинні використовувати творчий підхід. Саме він необхідний при створенні іміджу, написанні текстів, установленні взаємин із громадськістю, словом, при здійсненні впливу на почуття, емоції й сприйняття людей. Говорячи про гармонію з навколишнім середовищем, Блек розмежовує пропаганду й паблік рилейшнз. Він визначає пропаганду як «егоїстичні» дії, засновані винятково на вузьких особистих інтересах. У цьому випадку ціль досягається за допомогою перекручування фактів. Пропаганда націлена на формування групи людей, що розділяють пропаговані ідеї. Паблік рилейшнз, навпроти, - етична діяльність, що припускає довгострокову відповідальність.

В 1984 р. Джеймс Грунинг (Університет Мериленд) і Тодд Хант (Державний університет Нью-Джерсі) розробили й обґрунтували 4 моделі зв'язків із громадськістю:

1. **Агентство із зв'язків із пресою / Пабліситі.** Головна мета – пропаганда досягнень фірми односпрямованим потоком інформації: комунікатор (адресант) – комунікант (адресат). У даній моделі процес комунікації розглядається як односпрямований процес, основна мета якого не слухання, а говоріння.

Для неї характерні наступні риси:

- адресат виступає в ролі пасивного одержувача інформації;
- використовуються будь-які засоби впливу на споживача, без врахування їхньої етичності;
- правдивість, об'єктивність інформації не є обов'язковими;
- мінімальний набір засобів і виділення цільових груп (в основному використовуються ЗМІ);
- інформування суцього однобічне, зворотний зв'язок зі споживачами не встановлюється.

2. **Суспільно значима інформація.** Це також односпрямований процес, але тут передбачається, що ЗМІ будуть одержувати й поширювати тільки правдиву інформацію, що сприяло б формуванню позитивного пабліситі. Процес передачі інформації здійснюється не обов'язково з метою переконати когось. Ступінь впливу на аудиторію вимірюється кількістю залученої в систему комунікації аудиторії.

Особливості цієї моделі:

- головною метою є поширення інформації, як наслідок - регулярні взаємини зі ЗМІ;
- інформація про базисний PR-Суб'єкті поширюється тільки точна й позитивна, негативні факти замовчуються;
- інформування громадськості носить однобічний характер, зворотний зв'язок не передбачається.

Потреба в комунікації з'являється в цьому випадку до моменту завершення формування політики або виробничий процес: коли всі рішення вже прийняті, продукція зроблена, і потрібно тільки повідомити про ці рішення або відмітні властивості готового продукту зовнішньому у. Дж. Грюніг називає цю практику

«ремісничим підходом» до керування комунікаціями.

Основна ідея цієї концепції полягає в тому, що, по-перше, факт формування інформаційної сфери сам по собі є значним результатом, і, по-друге, він є природним наслідком повідомлення. Це означає, що для прийняття рішень про те, які повідомлення, як і кому адресувати, немає необхідності розробляти спеціальну політику й систему контролю. Якщо для здійснення цієї стратегії керування комунікаціями потрібні фахівці, то це насамперед спічрайтери й журналісти, тобто професіонали-ремісники, що вміють добре писати рекламні тексти й журнальні статті. У цій ситуації комунікації приділяється роль прикраси, оскільки вона не є частиною процесу прийняття рішень. Природно, що й особи, відповідальні за комунікації, не могли тоді займати стратегічних посад в організації, для виконання цієї роботи було досить допоміжних функцій або відносно низької позиції на ієрархічній градації усередині організації.

Мовою науки про комунікації цей підхід називається ненаправлена й неконтрольована однобічна комунікація у формі інформаційного потоку від організації до невизначеної аудиторії.

3. Двостороння асиметрія. У цьому випадку фахівці зі зв'язків із громадськістю запитують інформацію від цільових груп і застосовують її для формування ефективної інформаційної стратегії. Головне завдання фахівців з комунікації - забезпечення зворотного зв'язку. Їхні зусилля в основному спрямовані на планування й вибір цільової аудиторії.

Особливості цієї моделі наступні:

- активно застосовуються методи дослідження суспільної думки, аналізується реакція громадськості на поширювану інформацію, особливе значення надається позитивним відгукам;
- ініціатива й комунікаційні потоки виходять безпосередньо від організації, отже, на першому місці в організаторів роботи з PR знаходиться вигода організації, а інтереси громадськості можуть бути відсунуті або затінені;
- асиметричність проявляється в тому, що від комунікації виграє тільки організація, а не громадськість.

Такий підхід припускає постановку завдань і ретельну розробку плану, що передбачає дослідження цільової аудиторії, координацію ресурсів і наявність системи контролю. Комунікація розглядається як один з управлінських інструментів - маркетингу, фінансів, планування й керування виробництвом. Цей процес виявив необхідність координації всіх повідомлень організації для різних цільових аудиторій відповідно до організаційної стратегії й місії.

Вирішальними факторами в системі планування комунікацій корпорації є два аспекти - сприйняття організації цільовими групами (аудиторіями) і подання, що організація формує про себе через поводження, символіку й повідомлення. В основі цих концепцій знаходиться ідея про те, що форма, у якій організація підносить себе, веде до формування в цільовій аудиторії певного уявлення про неї. Очевидно, що для цього потрібна певна методологія досліджень, система планування й бюджетного фінансування, а також спеціальний відділ, відповідальний за все це напрямок діяльності на досить високому, бажано

керівному, рівні ієрархії в організації. Цей підхід до керування комунікаціями називають «підходом продавця», оскільки на керуючі комунікації покладається функція «продажу» товарів, послуг, ідей або рішень.

Такий стиль роботи вимагає від менеджерів спеціальної підготовки. У термінах науки про комунікації ця модель називається контрольованим однобічним рухом від організації до цільових груп, сегментованих по певних ознаках, з перевітками до й після комунікаційної компанії у формі вихідних і повторних вимірів для короткої оцінки результатів кампаній.

Політика в області комунікації розглядається як вторинна стосовно організаційної політики, що відіграє провідну роль. Відповідно, при такій політиці не існує автономного потоку комунікацій, спрямованого від аудиторії до організації, що міг би вплинути на її організаційну політику.

4. Двостороння симетрія. Ціль - досягнення обопільного взаєморозуміння організації й цільової аудиторії. Дана модель спрямована на вивчення сприйняття аудиторією дій тої або іншої організації з метою визначення ступеня впливу й наслідків комунікаційного акту. Дослідження ступеня впливу й рівня зворотного зв'язка з аудиторією дозволяє визначити, наскільки ефективна діяльність фахівців в області зв'язків із громадськістю.

Особливості даної моделі:

- функції PR-Фахівців зміщуються від журналістських, пропагандистських до дослідницьким, комунікативним, менеджерським;
- базисний PR-Суб'єкт усвідомлює необхідність взаєморозуміння із громадськістю, готовий іти на зміни своєї діяльності у взаємовигідних цілях;
- широко практикуються інтерактивні форми роботи, переговори, технології попередження конфліктів із громадськістю;
- споживач виступає в ролі «партнера», він причетний до розвитку організації.

У цьому підході керування комунікаціями наділяється функцією зв'язку між організацією й тим середовищем, у якій вона живе. Центральним моментом такого підходу є подання про те, що для зміни іміджу організації, насамперед, необхідно направити її діяльність убік посилення згоди із представниками навколишнього середовища про легітимність діяльності організації. Це означає необхідність підтримувати постійний двосторонній потік комунікацій. Процесом варто керувати, а не пускати його на самоті. Вихідна позиція полягає в тому, що при необхідності організація готова внести зміни не тільки в манеру, у якій вона себе підносить («передній план»), але й у характер своєї діяльності в цілому, у тому числі й у стратегічні переваги («задній план»).

У термінах комунікацій цей підхід називається контрольованим двобічним рухом між організацією й зовнішнім середовищем, сегментованим по інтересах, причому контрольна функція переростає в безперервний процес підстроювання.

Грюніг визначив такий підхід як «симетричну модель паблік рилейшнз». Така назва вказує на посередницьку роль керування комунікаціями, коли менеджери здійснюють контроль над комунікаціями й потоками інформації - як вхідними й вихідними.

На відміну від попередніх подань цей підхід уперше приділяє істотну увагу внутрішнім комунікаціям, тому що в остаточному підсумку мова йде про поведження організації в цілому. З розширенням розуміння ролі комунікацій неминуче й зміна положення менеджерів по комунікаціях в ієрархічній структурі організації. З'явилася необхідність у нових фахівцях, які могли б здійснювати «консультування по процесі». Новий підхід до ролі менеджера комунікацій вимагає таких форм комунікацій, які дозволять вести масштабний діалог і створити гнучкі системи планування для створення сценаріїв і застосування їх у конкретних ситуаціях.

3.3 Ситуаційна модель керування комунікаціями

Фактично питання про відкритість організації зовнішньому впливу ставиться не до комунікацій як таких, а до характеру організації. Отже, вибір підходу до керування комунікаціями - проблема не стільки (або принаймні, не тільки) менеджера по комунікаціях, скільки загального керування. Від вибору підходу можна судити про ступінь поінформованості організації в області комунікацій. Організація, у якої цей показник дуже високий, повною мірою відкрита зовнішньому впливу. При цьому потрібно врахувати, що не тільки сама організація передає повідомлення, але таку ж позицію займають інші організації стосовно неї. Ці повідомлення необхідно контролювати - приймати й пересилати, тому організації, що ухвалює рішення щодо переходу до «відкритих» комунікацій, треба в першу чергу подбати про розробку системи своїх комунікацій. Як і раніше існують два типи комунікаційних потоків, які вимагають «керівної руки»: контрольовані потоки при односторонньому русі й реальні потоки – при двосторонньому русі. Питання полягає в тому, який тип потоків варто вибрати в тій або іншій конкретній ситуації. Такий вибір пов'язаний з фазою розвитку внутрішньої політики й порушує питання про наявність в організації необхідних можливостей для внутрішнього впливу. Вибір також пов'язаний з рівнем розвитку суспільної групи, до якої належить інша сторона. Грюніг розділяє суспільні групи на латентні, свідомі й активні. Кожний тип є унікальним, з тільки йому властивими потребами в інформації й комунікаціях.

У світлі цих подань напрямок контакту й очікуваний результат можна прийняти за керовані параметри комунікацій. По характері контакту можна виділити контрольований односторонній і двосторонній рух комунікацій, а по очікуваному результаті - сприйняття повідомлення в його початковому виді і цілеспрямований вплив на знання, установки й поведження, надалі іменоване «впливом». Таким чином, ми маємо по два значення в кожній із двох площин. Розмістивши їх у вигляді матриці, ми одержуємо ситуаційну модель керування комунікаціями, у якій по вісі абсцис відкладається напрямок потоку комунікацій, а на вісі ординат - очікуваний результат. Таким чином, модель розбивається на чотири поля, які входять у компетенцію менеджера по комунікаціях, і утворюють комунікаційну мережу.

Вибір певної моделі комунікації залежить від типу проблеми, фази політики й фази громадськості.

Квадрат «однобічний рух» - «одкровення» відповідає основній стратегії інформування. Це стратегія передавача, що інформує кого-небудь про що-небудь для того, щоб підштовхнути його до розгляду цього об'єкта, сформувати про нього думки й при необхідності сприяти ухваленню рішення про характер дій. В умову цієї стратегії входить завершена, сформована політика (тому що повідомлення повинне бути абсолютно чітким і ясным) і потреба в інформації з боку громадськості, що свідчить про її поінформованість.

На перетинанні значень «однобічний рух» і «вплив» перебуває основна стратегія переконання. Ця стратегія - наріжний камінь реклами й пропаганди. У цей квадрат попадають і комунікації корпорації, завдання яких - створення максимально позитивного відношення до організації в релевантних зовнішніх групах. Для цієї стратегії характерно цілеспрямований вплив на знання, установки й поведінку аудиторії. Умови її ефективної реалізації - завершена політика й млява (латентна) громадськість.

У квадраті «двосторонній рух» - «одкровення» перебуває основна діалогова стратегія. Вона нерозривно пов'язана з потребою в професійній пораді консультантів, що допомагають організації вишиковувати групи громадськості по їхній пріоритетності з погляду формування політики. Вона активізується при інтерактивному формуванні політики й для проведення соціально відповідальних заходів. Ця стратегія призначена для початкової фази формування політики (дослідження й виявлення проблеми), для реалізації такої політики необхідна обізнана громадськість.

Квадрат «двосторонній рух» - «вплив» визначає основну стратегію досягнення згоди. Її суть полягає в прагненні до координованих відносин між організацією й навколишнім середовищем або працівниками. Цю стратегію найчастіше застосовують для розв'язання конфлікту інтересів, і вона припускає процес взаємного впливу. Така стратегія найбільш ефективна при наявності активної громадськості й достатнього простору для модифікації політики.

Запитання для самоперевірки:

1. Охарактеризуйте пропаганду як різновид комунікативної технології.
2. Які основні положення теорії PR за Айві Лі?
3. Які ідеї Е. Бернайса й С. Блека вважаються сьогодні загальновизнаними в сфері керування комунікаціями?
4. Охарактеризуйте 4 моделі паблік рилейшнз, запропонованих Дж. Грюнігом і Т. Хантом.
5. Що таке ситуаційна модель керування комунікаціями? У яких випадках вона застосовується?

Література: [7, 13, 14, 15, 23, 29]

Тема 4. Сутність та сучасний стан розвитку зв'язків з громадськістю в сфері готельно-ресторанного бізнесу

4.1. PR і сучасна логіка конкуренції

Для чого використовують PR? Для того, щоб ефективно переконувати, продавати й навчати. Якщо маркетинг існує для того, щоб виявляти, обслуговувати й задовольняти потреби клієнтів, одержуючи при цьому прибуток через процеси обміну, то PR існує для того, щоб керувати діями різних груп громадськості, пов'язаних з організацією, таким чином, щоб ці групи забезпечували доступ до бажаних ресурсів і не робили негативного впливу на прибуток, що створює, діяльність замовника й, навпаки, обмежували доступ до ресурсів і впливали на діяльність конкурента.

PR у нашій країні вже не розглядається як віяння моди, захоплення тільки «багатих корпорацій» або запозичення західного досвіду, що диктує обов'язкову наявність PR-Відділу в структурі організації. Це відповідь на виклики сучасного миру, домінантою якого є конкуренція. Конкуренція визначається як змагальність суб'єктів в обмеженні можливостей кожного односторонньо впливати на загальні умови ринку. Вимога конкуренції офіційно підтримується більшістю країн миру, у тому числі й російській державі - у цьому зв'язку досить згадати вітчизняне антимонопольне законодавство. Завдяки конкуренції в споживача є можливість вибирати, оцінювати альтернативні речення, зважувати всі «за» і «проти». Завдяки конкуренції вдосконалюється виробництво й керування, зникають границі у використанні знань і технологій.

Сьогодні наслідком тотальної конкуренції є технологічний паритет: усі володіють однаковими технологіями й роблять усе більше й більше однакою продукцію, ніхто не має монополію на вільно переміщуване знання, а конкурентна перевага копіюється буквально в лічені тижні й навіть дні. Масштабним прикладом вирівнювання можливостей конкурентів служить Китай, безпрецедентний ріст економіки якого, при всій умовності спрощення, починався з «дешевих підробок», а тепер мир скоряють товари, що не уступають аналогам по якості. Це дозволило Китаю посісти третє місце у світі за обсягом експорту, а про довіру китайській якості говорить те, що більше 30% китайського експорту становлять електроніка, побутова техніка й устаткування відомих брендів.

У ситуації технологічного паритету конкуренція не просто посилюється, а вимагає принципово нових рішень. Конкурентна перевага вже не може бути створене в сфері виробництва, тому що, по-перше, усе складніше створити щось оригінальне, а по-друге, і це більше значимо, практично *неможливо захистити створене від копіювання*. У цьому полягає перша причина зміни логіки конкуренції - якщо в XX столітті запорукою успіху було прагнення до створення нового й постійне вдосконалювання характеристик власного конкуруючого речення, то в столітті XXI будь-яке нововведення буде відразу сприйнято й використано конкурентами. Виходить, тепер конкурентна перевага повинна бути некопійованою, або, принаймні, копіюваною не так швидко, щоб

конкуренти не могли ним скористатися нарівні із творцем.

Активний інтерес в останні десятиліття до проблем захисту авторських прав і інтелектуальної власності демонструє, з одного боку, недостатність і навіть слабкість існуючих механізмів захисту конкурентних переваг від копіювання, а з інший – те, що самі конкурентні переваги усе більше переміщуються в область нематеріального. Тут відзначається друга причина зміни логіки конкуренції – *нематеріальні активи тепер оцінюються як більше коштовні*, чим матеріальні, тому що вони більше стійкі в силу того, що в меншому ступені піддаються коливанням цін на ринку: «За даними консалтингової компанії Interbrand, процентне співвідношення матеріальних і нематеріальних активів у компанії British Petroleum дорівнює 29:69, у компанії IBM – 17:83, у компанії Coca-Cola – 4:96».

Інакше кажучи, якщо в XX столітті найціннішим визнавався капітал економічний, що виражається у власності й грошах, то в столітті XXI все більшого значення набуває утворений нематеріальними активами капітал символічний, котрий може використовуватися, по-перше, його власником для просування власного конкуруючого речення, а по-друге, споживачем для ухвалення рішення в ситуації вибору між конкуруючими реченнями.

У ситуації обов'язкової конкуренції й підвищенні ролі нематеріальних активів для забезпечення власної конкурентоспроможності потрібно усвідомлено здійснювати публічну комунікацію, використовувати сучасні технологічні можливості комунікативного впливу. При цьому усе більше активне використання PR-Технологій є істотним показником рівня розвитку російського суспільства – PR дає можливість відмовитися від кримінальних «наїздів» і адміністративного «тиску» епохи вітчизняного «дикого капіталізму» і перейти до законним і доступним кожному способам вибудовування конкурентних відносин.

Наслідком цього є те, що PR усе більш інтенсивно затребується українським бізнесом і політикою й застосовується в найрізноманітніших сферах життя суспільства, у результаті чого в PR використовуються практично всі відомі дискурси, психологічні феномени й комунікативні техніки. Тут варто обмовитися: принципове розходження між політичною й підприємницькою областю застосування PR нами не проводиться в силу того, що й у першому, і в другому випадку PR виступає як комунікативний супровід конкурентної боротьби.

Свідченням близькості в управлінському плані політичної й комерційної комунікації може служити усе більше широке вживання таких понять, як «політичний менеджмент» і «політичний маркетинг». Ці поняття виражають необхідність в умовах демократії, що позбавляє будь-якого політичного суб'єкта можливості довільно створювати загальнообов'язкові норми, всі частіше застосовувати комунікативні, а не адміністративні технології, спрямовані на зміну думки й поведінки громадян. Таким чином, незважаючи на існуючі розходження, політичний-PR і бізнес-PR як своя основа мають загальні принципи й технології керування комунікативним впливом, які будуть розглянуті в цій книзі.

Справа в тому, що сьогодні керування не тільки комунікацією, але й будь-яким іншим видом діяльності розглядається не через специфіку тої або іншої сфери або галузі, а саме як менеджмент, що підкоряється універсальним законам, реалізує загальні для процесів керування методи й принципи й, в остаточному підсумку, являє собою систему організації професійної діяльності. У цьому плані PR опирається, насамперед, на положення теорії керування, теорії організації й теорії комунікації, завдяки чому PR являє собою міждисциплінарний синтез концепцій і методів.

У той же час, PR являє собою спосіб включення культури в ринкову практику. Якщо в XX столітті стрімкість змін життя суспільства зажадала перенесення принципів менеджменту зі сфери діяльності організацій в область індивідуальної кар'єри, то у сторіччі XXI для забезпечення конкурентоспроможності вже потрібне перенесення принципів менеджменту в область культури – PR стає ключовим компонентом сучасної масової культури, показником нового рівня культури споживання, тому що з'єднує прагматизм, що необхідний для просування у світі бізнесу й політики, з культурною місією організації стосовно громадськості, щоб, по вираженню французького публіциста Сашко Гитри, відбулась «магія перетворення акту споживання в акт культури».

Тут важливо те, що при цьому змінюється саме розуміння споживання: акт споживання, що стає актом культури, уже не розглядається тільки як спосіб задоволення потреб, але і як спосіб виробництва символів, тому споживання вже не сприймається як суцільно економічний процес, де в збитку завжди той, хто здобуває (споживає-знищує), але як процес соціальний й культурний, у якому люди беруть участь і для того, щоб вижити, і для того, щоб спілкуватися один з одним через вироблені в процесі споживання символи.

Це значить, що виробництво благ взаємозалежне з виробництвом символів, більше того, виробництво символів уже передує виробництву благ, тому що символи, по-перше, установлюють *розходження конкуруючих речей*, роблячи одні об'єкти споживання більше привабливими, чим інші, і, тим самим, створюючи конкуренцію виробників, а по-друге, установлюють *розходження попиту*, роблячи одні ситуації споживання більше престижними, чим інші й, у свою чергу, формуючи конкуренцію споживачів. Виходячи із цього, стає зрозуміліше, чому PR, використовуваний для просування «нової філософії споживання», не обмежується інформуванням про переваги товарів і послуг, а призиває зробити вибір між «стилями життя», задаючи еталони поведінки й стандарти споживання.

Виробництво розходжень у комунікації стає підставою споживання тому, що це *подвоює обмін*, що дійсно задовольнить обидві сторони тільки в тому випадку, якщо споживач, забезпечивши себе всім необхідним, придбає ще й символічні цінності, які не можна спожити-знищити (з'їсти хліб, зносити одяг і т.п., що робить придбання збитковим, а набувача – кінцевим споживачем), а можна тільки витратити в спеціально створюваному відновленні символів (мати престижний соціальний статус, бути модним, мати новітні технології, демонструвати високий рівень культури, бути екологічно й соціально

відповідальним, бути політично грамотним і т.п., що робить придбання надлишковим, а набувача ? тимчасовим користувачем).

Те, що ніяк не може бути спожите-знищене і є суґубо привабливим і престижним, змінює структуру вартості ринкової пропозиції, що тепер включає, як мінімум, собівартість і символічну вартість. Інакше кажучи, подвоєння обміну вигідно не тільки для споживача, але й для виробника, особливо в сучасних умовах «товарного достатку» і вирівнювання можливостей конкурентів, тому що включає в процес обміну не тільки співвідношення якості й ціни речення, але й ті цінності, які створюються в комунікації, коли крім традиційного обміну (товар/послуга – гроші), відбудеться й обмін символічний (імідж/бренд – додана вартість).

Адже споживач уже не робить свій вибір на ринку – він приходить туди, провівши дослідження ринку, ознайомившись із різними думками й прийнявши рішення. Тому підкреслимо – вибір споживача відбувається між ринком і виробництвом у просторі публічних комунікацій. Тому рентабельність PR-Діяльності не визначається лише якістю іміджевої обробки в просуванні речення на ринку, а ще й тим, що така діяльність здійснює іміджеву обробку самого ринкового обміну – одна ситуація обміну стає більше кращої стосовно іншої залежно від того, доступ до яких символічних цінностей дає придбання того або іншого речення, тобто наскільки *символічно заможним або символічно бідним* зробить споживача пропонований обмін.

У сучасному суспільстві використання таких одиниць комунікації, як «імідж», «репутація» і «бренд» дозволяє знижувати невизначеність споживчого вибору, формувати в споживача довіра до ринкового речення й почуття безпеки. Реальність така, що для забезпечення конкурентоспроможності не можна не враховувати ті переваги, які створюються в PR-Комунікації за рахунок «нарощування» символічних цінностей навколо безпосередніх характеристик ринкового речення. Для споживача це означає, що ініціатор комунікації приділяє серйозну увагу не тільки якості самого продукту, але і якості тих переживань, які пов'язані з його використанням.

Таким чином, PR-Діяльність в умовах технологічного паритету й перенасиченості інтерактивних ринків являє собою нову комунікативну практику свідомого впорядкування життя людей у суспільстві споживання через формування розходжень символічної цінності ринкових речень, надання додаткових аргументів споживчого вибору й подвоєння обміну, що перетворює акт споживання в акт культури. PR змінює традиційні форми соціальної комунікації (міжособистісної, організаційної, масової) завдяки більшій розмаїтості в способах організації комунікативного впливу й побудові змісту переданих повідомлень.

4.2. Особливості PR-Технології

Як особливості комунікативної технології можна виділити наступні ознаки й критерії:

1. *штучність і свідоме керування комунікаційними ресурсами* – спеціальна зміна природного (стихійно виниклого) комунікаційного процесу у формуванні

керованого (і тому штучного) комунікативного простору;

2. *наявність соціально значимої мети, цілеспрямованість і доцільність* – реалізація комунікативного впливу із чітко сформульованої і явно позначеною метою по зміні свідомості й поведження соціальних спільнот, зміні соціальних структур і регулюванню соціальних відносин;
3. *соціальний характер комунікаційного процесу, що піддається технологізації* – якщо комунікація не орієнтована на соціальні спільноті, то керування може бути зв'язано не із соціально-комунікативною технологією, а з іншими технологіями, наприклад, міжособистісної комунікації;
4. *системність* – комунікативна технологія повинна являти собою впорядковану сукупність процедур і операцій, що мають стійку структуру;
5. *планомірність* – комунікативна технологія реалізується відповідно до розробленого плану, як правило, що має матеріальний носій і підготовленим відповідно до вимог спеціальних процедур;
6. *технологічність* – структурований ланцюжок послідовності відповідному плану операцій і процедур по досягненню мети комунікації;
7. *формальна організація й функціональний поділ праці* – організація комунікативного впливу групою виконавців із закріпленням тих або інших функцій по розробці й реалізації комунікативної технології за окремими виконавцями;
8. *оптимізація й зворотний зв'язок* – оптимізація являє собою таку організацію комунікативного впливу, що дозволяє домагатися максимального результату при заданих ресурсах або використовувати мінімальну кількість ресурсів для одержання необхідного результату, тоді як зворотний зв'язок дозволяє оцінювати ефективність комунікативної технології;
9. *дискретність, наявність початку й кінця* – це означає, що якщо технологія розроблена й реалізована правильно, то її використання приводить до досягнення поставленої мети й тим самим завершенню функціонування технології, тому що потреба в ній відпадає;
10. *креативність і стандартизація* – комунікативна технологія є синтезом нестандартних і уніфікованих компонентів, тому що з одного боку, стандартизація є необхідною ознакою будь-якої технології (при цьому, чим більшою мірою стандартизована технологія, тим простіше її використовувати й зручніше неї тиражувати), а з іншого боку, комунікативна технологія в силу специфіки керованого об'єкта припускають наявність творчого компонента на всіх етапах технології (при розробці, первинній реалізації, тиражуванні);
11. *циклічність і можливість тиражування* – комунікативна технологія має свій внутрішній цикл, задану послідовність етапів, що треба з розглянутих вище ознак і критеріїв, а також має здатність до відтворення стосовно до подібним до завдань в інших умовах.

Для того, щоб визначити особливості PR-Технології як часткового варіанта комунікативної технології, варто нагадати, що виходячи з міркувань, представлених у першій частині цього розділу, треба парадоксальний, але обґрунтований висновок: те, що продають, і те, що купують - дві різні речі. Інакше кажучи, продається продукт, а купується імідж, репутація, бренд.

Підтвердженням цьому є, наприклад, та обставина, що незадоволені якістю продукту або отримані збитки споживачем, всі частіше висувують свої претензії не до виробників, а до власників брендів. Споживання, таким чином, через створювану в комунікації систему символічних цінностей, стає способом участі суспільства в регулюванні ринкової практики, що впливає, у свою чергу, на практику керування соціальними комунікаціями.

Отже, етика й естетика є тепер основною сировиною для виробництва розходжень і подвоєння обміну. Відповідно, це зажадало й нових підстав для організації комунікації, що тепер не тільки повинна створювати символічні цінності, але й сама бути такою цінністю. Інакше кажучи, організований комунікативний вплив повинен бути етичним і естетичним, створювати розходження, але не примушувати у виборі, подвоювати обмін, але не приховувати його мети.

Тому як перша особливість PR як комунікативної технології пропонується вважати надання суспільству *додаткових аргументів*, крім характеристик самого конкуруючого речення, що працюють на його популярність— демонстрація культурної, соціальної, гуманітарної й екологічної сторони діяльності організації-замовника. Об'єктом PR-Діяльності може бути все те, що потрібно зробити відомим, пізнаваним, кращим: товар, послуга, ідея, конкретна людина, організація, а також зв'язок цих компонентів у цілісний образ. Додатковість аргументів обумовлена тим, що PR формує відносини в процесі постійного узгодження очікувань індивіда, стратегії організації й цінностей суспільства, тобто PR-Аргументи є додатковими тому, що не характеризують саме конкуруюче речення, а показують різнобічний зв'язок цього речення із цінностями громадського життя.

Сьогодні конкуренти змушені шукати такі способи залучення уваги до своїх речень, які б забезпечили їхню конкурентоспроможність на ринку іміджей. Ситуація така, що саме на основі ідеалізованого образу, а не реальних характеристик, всі частіше приймається рішення про придбання товару або послуги, голосуванні за кандидата або ініціативу, визначенні власного відношення до події або проблеми. Імідж PR-Об'єкта – це ринковий образ у тім виді, у якому його сприймають різні групи громадськості, це те, що запам'ятовують і чим керуються люди, визначаючи своє відношення до організації і її речень.

Це означає, що для узгодження змісту іміджу й результату його освоєння у свідомості громадськості варто вишиковувати систему знань і асоціацій через співвідношення з іншими ідеями, емоціями й діями, що становлять суму досвіду споживача, тобто вбудовувати імідж замовника в контекст громадського життя споживача. Подібна *контекстуальність впливу* становить другу особливість PR-Технології – це надання можливості людям створювати власні, а подання, що змушуються не, про трансльований імідж. Отже, традиційне подання про односпрямованість комунікації від ініціатора до одержувача вже не відповідає реальній комунікативній практиці, тому що в дійсності має місце обопільний вплив на комунікативну подію й з боку ініціатора комунікації, і з боку одержувача повідомлень. Інакше кажучи, імідж

складається з повідомлень (те, що поширює про себе організація-замовник) і контактів (те, що сприймають споживачі).

Тут уточнимо: щоб підкреслити розходження між створеним ринковим образом і результатом його сприйняття, використовують термін «репутація», при цьому на відміну від терміна «імідж», що позначає, насамперед, той ринковий образ, що створюється з ініціативи організації-замовника, термін «репутація» фіксує результат контакту споживача з іміджем, тоді як термін «бренд» застосовується в тому випадку, коли використовувані в іміджі ознаки індивідуалізації ринкового речення (найменування, емблема, товарний знак і ін.) захищені правом.

При цьому варто особливо підкреслити, що об'єктів без іміджу не існує, тому що якщо імідж не створюється самим соціальним суб'єктом, те його сформують конкуренти й громадськість, швидше за все, у негативному плані. Виходить, доводиться мати справа не з альтернативою «бути або не бути з іміджем», а з питанням «хто керує іміджем». PR дозволяє керувати власним іміджем через вплив на мотивацію людей, при чому впливу не тільки через інформацію й знання, але й через емоції й переживання. Тут важливо відзначити, що такий спосіб спонукання людей дозволяє зберегти в них упевненість у *свободі вибору й корисності* чинених ними дій – така третя особливість PR-Технології.

Досягається це за рахунок скорочення витрат вибору споживача, під якими розуміються витрати, пов'язані із прийняттям рішень. Людина, роблячи вибір, змушений відмовитися від інших альтернатив, що завжди супроводжується психологічними витратами, що стають усе більше важливим фактором, що визначає поведінку споживача. Вітчизняний ринок, як економічний, так і політичний, швидко перетворився з дефіцитного в перенасичений, тому, чим гостріше необхідність вибору між все більшим числом альтернатив, тим вище витрати вибору й тем більше доводиться приділяти увагу скороченню таких витрат.

У зв'язку із цим четвертою особливістю PR-Технології є необхідність постійного створення таких конкурентних переваг, які зацікавлять споживача тим, що будуть указувати на можливості придбання їм, крім самого продукту, ще *символічних цінностей*, наприклад, можливості виразити свій соціальний статус, свої культурні розходження, власний рівень знань або свою прихильність моді. У результаті формується система орієнтацій споживача в обсязі конкуруючих речень як приведення якостей (конкурентних переваг) речення у відповідність із очікуваннями потенційного споживача. Всі інші засоби комунікацій, особливо реклама і промоушн, використовуються лише для нагадування про сформовані в PR-Комунікації перевагах, тобто ці засоби виконують функцію підтримки створеного іміджу, нагадування про вже сформовані переваги.

Сьогодні, коли рівень більшості пропонованих на ринку товарів і послуг ідентичний, людина шукає відмінності, який можна було б обґрунтувати свій вибір. Тому в рамках PR вирішується, насамперед, питання розмежування іміджей. Ці розходження вишиковують орієнтації споживача й служать

підставами його вибору, визначаючи те, чим одне конкуруюче речення відрізняється від іншого на базі порівняльних конструкцій і формованих стандартів сприйняття. Отже, маркетингові перспективи будь-якого речення тепер усе більше й більше залежать від ефективності комунікацій, адже конкурентні переваги є більшою мірою символічними, ніж матеріальними, а вартість створюється за рахунок надання додаткових аргументів, за допомогою яких споживач може приймати рішення в ситуації вибору швидше, ніж раніше.

Таким чином, PR-Комунікація служить для орієнтації споживача серед можливих варіантів вибору, але, і це важливо ще раз підкреслити, не нав'язує сам вибір, не здійснює примус. Напроти, ефективність PR як способу комунікативного впливу полягає в багатстві пропонованих альтернатив. В умовах, коли ефект комунікації обумовлений результатом взаємодії всіх учасників комунікації, ініціатором стає той, хто зможе працювати з більшою кількістю альтернатив вибору, чим одержувач. PR формулює мотивовані альтернативи споживчого вибору, створюючи умови для різних траєкторій процесу ухвалення рішення через довільне звертання споживача до різних груп додаткових аргументів. Варіативність обґрунтування рішення в ситуації вибору з декількох конкуруючих речень і визначає ефективність PR у сучасному суспільстві споживання.

Якщо в традиційних способах комунікативного впливу, як, наприклад, у рекламі й пропаганді, підвищення ймовірності очікуваної реакції одержувача повідомлень ґрунтується на формуванні бінарних, опозиційних схем: «гарний ? поганий», «своє ? чуже», «чорне ? біле», «більше ? менше» і т.п., те PR-Комунікація розмикає подібне спрощення завдяки тому, що не пропонує «готові» рішення, що скасовують властиво вибір, а надає аргументи для самостійного одержання рішення.

Виходячи із цього як критерій, що дозволяє, з одного боку, розрізняти низькоефективні й високоефективні способи комунікації, а з інший ? підкреслити особливість PR-Технології, варто розглядати кількість альтернатив вибору, пропонованих у комунікації: чим більше варіантів дії включено в зміст повідомлення, тим ефективніше комунікативний вплив і вище ймовірність очікуваної реакції споживача. І навпаки, якщо комунікація будується лише на бінарній опозиції, те такий спосіб комунікативного впливу визначається як низькоефективний, маніпулятивний.

Тому, відмінність від рекламних і пропагандистських повідомлень, де одиниця комунікації містить тільки одну альтернативу («у морі речень він такий – один», «хто не з нами, той проти нас» і т.п.), одиниця PR-Комунікації може містити *кілька альтернатив*, тобто кілька додаткових аргументів, що скорочують витрати вибору споживача на користь того або іншого ринкового речення при збереженні самої можливості вибору. Як мінімум альтернативи вибору в PR-Комунікації можуть вибудовуватися на чотирьох підставах – більша або менша привабливість конкуруючого речення з позиції культурного, соціального, гуманітарного й екологічного контексту. Строго говорячи, більша або менша символічна цінність речення саме визначається саме тим, з якою кількістю підстав вибору й, відповідно, набором додаткових аргументів, що

зв'язують це речення з тим або іншим контекстом життя споживача, конструюється повідомлення.

Цінність вибору в сучасному суспільстві споживання всі частіше виходить на перший план, тому що властиво процес вибору і є процесом виробництва розходжень конкуруючих речень. Вибираючи, споживач через установлення розходжень подвоює обмін, при цьому сама послідовність обґрунтування вибору стає тією символічною цінністю, що споживається при придбанні того або іншого ринкового речення.

Це значить, що метою діяльності організації-учасниці ринку є не тільки придбання економічного або політичного капіталу, але й придбання капіталу символічного, це додаткові можливості, надавані іміджем. Уточнимо, додаткові можливості все те, що конкретна людина або організація можуть одержати безкоштовно завдяки своєму ринковому образу (іміджу, репутації, бренду) і впливу в тих сферах, які не ставляться до основної діяльності (культурна, соціальна, гуманітарна й екологічна сфера життя суспільства).

4.3. Переваги, створювані PR

Крутий поворот у логіку конкуренції, здійснений на рубежі століть, визначається наявністю двох широко застосовуваних способів установлення розходжень ринкових речень за допомогою соціальної комунікації, спрямованої на подвоєння обміну - це так звані «персоналізоване звертання» і «виробництво оточення».

Так, в «суспільстві споживання», що склались у розвинених країнах до 70-м років XX сторіччя, установлення розходжень ґрунтувалося на ліквідації конкретних соціальних відносин. Саме створення нових, що скасовують значимість традиційних, відносин стало на той момент ключовим завданням керованої соціальної комунікації. Рішенням такого завдання з'явилося звертання до сфери персонального/особистого/інтимного. Теоретичною підставою подібного звертання стало вивчення психології споживача, а головним засобом ? реклама.

Найбільш важливою характеристикою рекламного тексту є, на думку Ж. Бодрийяра, заперечення економічної раціональності ринкового обміну. Раціональність обміну ховається ілюзією безплатності й турботи, ховається тим, що пропонується щось більше, ніж просто товар або послуга: «Що ця щедрість, як щедрість царьків, є тільки результатом функціонального перерозподілу частини доходів, це не важливо. Хитрість реклами складається воістину в тому, щоб замінити всюди магією Карго (чудесного й повного достатку, про яке мріють тубільці) логіку ринку».

Повсякденні задоволення зводяться в рекламі в ранг «персоналізованого звертання», коли все підносить як результат продуманого дарунка й емоційного відношення: Але, створюючи персоналізовані відносини, реклама руйнує тим самим відносини соціальної спільності, і причина тут у тім, що, чим більше рекламний дискурс поринає в область приватного, тим менш він різноманітний і тим більше обмежені моделі поведінки він пропонує, що робить, у свою чергу, споживача символічно більше бідним. Апофеозом межі проникнення в

інтимне є використання образів тіла як самого бажаного об'єкта споживання. Це значить, що встановлення розходжень для подвоєння обміну з опорою на персональне/особисте/інтимне приводить до зміни орієнтації всього суспільства у вигляді руху від стану «спрямованості на інших» до стану «спрямованості на себе», коли почуття й зобов'язання, пережиті самими людьми, виявляються більше значимими, чим те, що переживають, на їхню думку, інші: «Напрошується, отже, висновок, що індустріальний капіталізм – от єдина причина, що викликала втрату сферою публічного своєї легітимності й рівноваги». Спустошення ж сфери публічного означає насамперед те, що збільшуються можливості маніпулювання суспільством, його програмування й типового відтворення завдяки підвищенню ступеня психологічного контролю над свідомістю як окремої людини, так і соціальних груп.

При цьому культивована безплатність має не тільки емоційні, але й економічні прояви, джерелом оплати яких є скорочення прибутку або зниження собівартості конкуруючого речення, що неминуче позначається на якості вивчення очікувань споживачів, зниженні рівня сервісу, погіршенні відносин з партнерами й на інших параметрах прибуткогенеруючої діяльності. У результаті цінова конкуренція, що змушує виробника заощаджувати, створила нову групу споживачів, орієнтованих на ціну, але не вирішила проблему довгострокових прибутків.

Тому зараз в умовах різкого збільшення числа конкуруючих суб'єктів і вирівнювання їхніх технологічних можливостей ключовими стають фактори позацінової конкуренції, тому що не тільки для виробника, але й для споживача економія все частіше відходить на другий план, а на перший висувається проблема соціальної оцінки тої або іншої конкретної форми поведінки.

На ринку це позначилося тим, що орієнтація на скорочення витрат виробника й продавця змінилася прагненням до скорочення витрат обміну заміні традиційних посередників, що одержують прибуток за рахунок збільшення ціни, на інформаційних посередників, що виступають у ролі лоцманів для споживачів у морі конкуруючих речень. Організації-Учасниці ринку конкурують уже не тільки на основі змін у своїй діяльності, але й за рахунок більше широкого використання можливостей ринку у встановленні прямих, без традиційних посередників зв'язків між зацікавленими суб'єктами.

Найбільш істотним проявом цієї тенденції служить глобалізація – «політика граничного зниження трансакційних витрат» з метою включення в процес виробництва й споживання всього світового простору. У цьому зв'язку ринок ХХІ століття стає усе більше й більше інтерактивним, тому контроль за встановленням розходжень тут уже не належить виробникові, а розподіляється між виробником і споживачем, при цьому споживчий контроль лише підсилюється, оскільки споживач одержує усе більше можливостей доступу до джерел інформації, які раніше контролювалися виробником або продавцем. Отже, тепер конкуренція заснована на знанні споживачів.

Сучасне суспільство, позначуване як постіндустріальне, інформаційне, відкрите, мережне, полікультурне, суспільство ризику й спектаклю, переживає межа економії, що виражається в усуненні людиною себе із громадського життя

й прагненні до паразитарної крайності. Переборюється в тому числі й економія мислення, задана, на думку Р. Сеннета, «тиранією інтимності», що виступає в якості «віри в єдиний стандарт істини для виміру складностей соціальної реальності». Тепер знову, як це було й у період зародження індустріального суспільства, іде активна робота по відбудові балансу між приватним і публічним життям, а усе більше значимою перевагою в конкурентній боротьбі стає здатність вишиковувати оточення.

Основу символічного капіталу успішної організації-учасниці ринку становить сьогодні просування конкуруючого речення завдяки участі в некомерційних і неполітичних заходах і подіях, що утворюють суспільний контекст споживчого вибору. Тому символічний капітал коректніше розглядати як обчислювальну у вартісному вираженні об'єктивізацію нематеріальних активів конкуруючого речення, здатну дати споживачеві інформацію про етичну й естетичної цінності такого речення.

На противагу «персоналізованому звертанню» установлення розходжень відповідно до такого підходу ґрунтується саме на побудові, а не на ліквідації конкретних соціальних відносин. Звертання до сфери публічного, суспільно значимого змінює орієнтацію суспільства у бік підвищення цінності оточення. Тому сучасне суспільство можна позначити як суспільство прискореного створення систем відносин, а основною технологією форсованої побудови цих відносин є PR.

На відміну від реклами PR, як це вже підкреслювалося, заснований на «презумпції поваги» до людини-громадянина, волі його вибору. Якщо цей принцип не виконується, то не можна говорити про PR як засіб зміни масової культури демократичного суспільства. Це значить, що PR принципово не маніпулятивний. Однак з такого твердження не слід робити висновок про те, що PR займаються винятково люди високоморальні й безкорисливі.

Антиманіпулятивність PR має чітка прагматична підстава - дотримання норм «презумпції поваги» дозволяє зберігати високу ефективність соціальної комунікації в умовах, коли нагромадження споживачем комунікативного досвіду допомагає швидше виявляти маніпулятивний вплив і жорсткіше пручатися йому. Інакше кажучи, недотримання норм етики й права оцінюється як примус у виборі, що викликає з боку громадськості тільки негативну реакцію, тому маніпулювання стає усе менш ефективним способом організації комунікативного впливу.

«Виробництво оточення» у керованій соціальній комунікації спрямовано на формування нових ресурсів, що є видами символічного капіталу. Такими можна вважати будь-які ресурси, володіння якими зізнається суспільством як аргумент, що підвищує ймовірність здійснення очікуваного ініціатором дії. Ключовими видами символічного капіталу, що відповідають зазначеним раніше чотирьом сферам суспільного контексту споживача, є культурний, соціальний, гуманітарний і екологічний капітал.

Застосування терміна «капітал» до культурних, соціальних, гуманітарних і екологічних феноменів дозволяє підкреслити, що норми, цінності, стереотипи, зразки поведінки й інші подання, що становлять зміст контексту споживача,

розподілені в суспільстві також нерівномірно, як і власність. Тому, становлячи підставу вибору споживача, ці нерівномірно розподілені умови здатні виступати як капітал, що може бути сформований, збільшений і перетворений у вартість у результаті подвоєння ринкового обміну.

У сучасному суспільстві, ще раз підкреслимо, крім економічного капіталу, що виражається у власності й грошах, все більшого значення набуває *капітал символічний* – це результат оцінки символічних цінностей, створюваних додатковими аргументами PR-Комунікації, які можуть використовуватися споживачем для ухвалення рішення в ситуації вибору. Те, що в даній роботі позначається як символічний капітал, в інших текстах може позначатися інакше: іміджевий, репутаційний або пабліцитний (від англ. – сприяння популярності) капітал. У цій книзі використовується термін «символічний капітал» як найбільш загальне позначення нематеріальних активів організації-учасниці ринку, які створюються в результаті керування соціальними комунікаціями.

Культурний капітал – це широко відомі й високо оцінені результати діяльності організації-учасниці ринку в області масової й «високої» культури, коли ініціатор виробництва оточення бере на себе рішення завдання по забезпеченню доступності й адекватного сприйняття добутків культури.

Найпростішим способом формування культурного капіталу є публічна демонстрація фінансової підтримки об'єктів культури й творчих колективів. Більше складний спосіб: розробка й реалізація культурних проектів: видання книг і журналів, проведення виставок і гастролей, фестивалів і балів, святкування ювілеїв. Ще більш складна робота: представляти компанію як активного учасника культурного життя суспільства, коли всі заходи проводяться в рамках спеціальної програми й об'єднані загальною ідеєю.

Соціальний капітал – сукупність соціальних зв'язків і знайомств, які можуть бути мобілізовані для рішення поставлених завдань. Крім участі замовника в роботі професійних, суспільних і інших об'єднань, важливу роль тут грає приналежність до неформальних співтовариств. Таким чином, соціальний капітал являє собою спеціально формоване коло знайомств із метою одержання й надання інформації, рад і підтримки. Таке коло знайомств створює потенціал взаємної довіри й взаємодопомоги.

Знайомства заводяться не тільки на банкетах і прийомах, у клубах і бізнес-поїздках, але використовуються й інші способи. Один з них, що стає усе більше популярним у нашій країні - гольф-технологія:

«Наша ідея полягає в простій формулі – «Треба грати!» (с клієнтами). Для PR-Компаній ми пропонуємо самий демократичний вид гри – гольф. У нього можна грати прямо на своєму виставочному стенді. Разом з майбутнім клієнтом. А потім продовжити з ним цю гру вже на свіжому повітрі – зміцнюючи свої бізнес-позиції й розширюючи корпоративні бізнес-обрі».

Гуманітарний (людський) капітал – це результат інвестицій в інтелектуалізацію, ефективне мотивування й культуру взаємодії співробітників організації-замовника, що допомагає реалізувати здатності людини до створення нового знання й забезпечує підвищення його

конкурентоспроможності. Для формування такого виду символічного капіталу використовують, як правило, технології командоутворення, корпоративної культури, фасілітації (керування ефективністю роботи групи) і медіації (технологія за рішенням конфліктних ситуацій). В останні роки в нашій країні для створення й збільшення гуманітарного капіталу всі частіше застосовується технологія корпоративного навчання, що, крім безпосереднього навчання співробітників компанії, вирішує ще два немаловажні завдання: по-перше, ця технологія дозволяє узагальнити досвід і знання, накопичені корпорацією, а по-друге, сформувати єдину корпоративну культуру підприємства й унікальну систему цінностей.

Екологічний капітал – це не тільки діяльність по захисту природного середовища, що створює умови для виробництва коштовних товарів і послуг у майбутньому, але й виробництво, так званих, «екологічних послуг» – це може бути, наприклад, утилізація промислових відходів, запобігання ерозії ґрунтів, розвиток транспортної й житлово-комунальної інфраструктури, систем охорони здоров'я й рекреації.

Якщо узагальнити ці види символічного капіталу, що утворюють конкурентні переваги ініціатора «виробництва оточення», то насамперед стане помітно, що володіння ними дозволяє ненав'язливо, але чітко показати, що замовник установа розходжень через демонстрацію зв'язку ринкового речення із цінностями громадського життя на відміну від конкурентів приділяє більше увагу якості життя своїх споживачів і співробітників. Звичайно, PR не є єдиним способом формування відзначених нематеріальних активів, але PR – це єдина *комунікативна технологія*, що дозволяє не тільки формувати всі ці переваги відразу, але й ліквідувати такі переваги в конкурента.

Тому якщо раніше, як правило, конкурували на основі встановлення розходжень продукту, то в сучасних умовах конкурують через установа розходжень оточення. І оскільки зараз подібні розходження сприймаються як цінність, вони стають найважливішим ресурсом. Це значить, що конкуренція усе більше переходить в «нематеріальну сферу», де за вплив на свідомість громадськості борються символічні цінності, що подвоюють обмін: «...мабуть, головна відмітна ознака амбіційної корпорації – цілеспрямоване розширення меж власної компетенції, синтетичний підхід до людської діяльності, сполучення економічних, політичних, культурних завдань в “одному флаконі”, що дозволяє вирішувати кожна з них окремо набагато успішнее за рахунок що досягається синергетичного ефекту».

Таким чином, створювані в PR-Діяльності переваги дозволяють одержувати наступні результати:

- створювати, просувати й закріплювати імідж у цільових аудиторіях, які можуть позитивно або негативно впливати на основну діяльність замовника;
- вигідно представляти ринкову пропозицію замовника на тлі конкурентів, підкреслюючи його сильні сторони й недоліки альтернативних пропозицій;
- збільшити базу аргументів вибору на користь пропозиції замовника за рахунок формування й використання цінностей громадського життя;

- створити систему конструктивних відносин між замовником і органами влади, професійними й суспільними об'єднаннями, соціальними рухами;
- оперативно змінювати імідж замовника і його ринкової пропозиції відповідно до змін конкурентного середовища.

Придбання переваг, створюваних PR, дозволяє перебудовувати конкурентне середовище на користь організації-замовника й збільшувати її активи, тому інвестиції в PR приносять прибуток – інвестиції в PR у вигляді керованої соціальної комунікації стають інвестиціями у виробництво суспільного оточення й скорочення витрат вибору споживача. Тому *метою PR* є створення й збільшення символічного капіталу організації в умовах конкурентного паритету й швидко мінливого соціального середовища.

Таким чином. По-перше, PR – це комунікативна технологія вбудовування ринкової пропозиції в суспільний контекст із метою підвищення ймовірності здійснення споживачем очікуваних дій. Таке вбудовування здійснюється за допомогою додаткових аргументів, що є, у свою чергу, комунікативними продуктами іміджевої обробки PR-Об'єкта – формуються символічні цінності, що зв'язуються з реченням замовника, як елементи актуалізованого PR-звертанням змісту масової культури.

По-друге, ефективність PR-Технології визначається ступенем скорочення витрат вибору споживача й, як наслідок, кількістю тих, хто готовий придбати конкуруючу пропозицію, щоб одержати символічні цінності, створені в результаті PR-Діяльності з ініціативи замовника, що робить споживання символічно більше багатим. PR зараз оцінюється як більше ефективна комунікативна технологія, чим традиційними способами, що вже стали, звертання до споживача, що ґрунтуються на примусі в ситуації вибору або навіть прихованні самої можливості вибору, як це властиво, наприклад, для реклами й пропаганди. Опосередкованість: PR-Впливи, що зберігає волю й розуміння корисності чиненого вибору, обумовлена принциповою антиманіпулятивністю, що сьогодні високо оцінюється споживачем, що володіє різноплановим досвідом комунікативної практики, у тому числі, і досвідом опору маніпуляції.

По-третє, PR як професійна комунікативна діяльність є процес формування такої конкурентної переваги, що позначається як символічний капітал, що є підставою для створення не тільки доданої вартості за рахунок скорочення витрат вибору споживача на користь речення замовника, але й додаткових можливостей для ефективної діяльності організації-учасниці ринку завдяки цілеспрямованим змінам конкурентного середовища й впливу в тих сферах, які не ставляться до основної діяльності – культурна, соціальна, гуманітарна й екологічна сфера життя суспільства. Як мінімум - це зрівнювання присутності учасників ринку в комунікативному просторі й оптимізація керування власним іміджем. Як максимум - це контроль неформальних комунікацій різних груп громадськості й нейтралізація негативного впливу конкурентів, що використовують адміністративний ресурс.

По-четверте, PR-Діяльність являє собою спосіб компенсації зниження продуктивності економічного капіталу в умовах технологічного паритету за допомогою подвоєння обміну й цілеспрямованого формування суспільного

оточення в розвитку культурного, соціального, гуманітарного й екологічного капіталу організації-учасниці ринку.

4.4 Формування лояльності споживача

Паблік рілейшнз (PR) - це створення для організації шляхів співвіднесення своїх власних інтересів із суспільними. За визначенням лондонського інституту паблік рілейшнз - це обдумані, плановані і постійні зусилля, спрямовані на встановлення і підтримання взаєморозуміння між організацією і групами, з якими вона взаємодіє.

Паблік рілейшнз має на меті досягнення високої суспільної репутації і лояльності. Передбачає використання редакційної частини засобів поширення масової інформації для здійснення престижної реклами, спрямованої на завоювання доброзичливого ставлення до товару чи послуги.

Лояльність - це стратегія бізнесу. Вона безпосередньо пов'язана з філософією бізнесу. Наріжний камінь філософії лояльності полягає в тому, що головна мета бізнесу - створення цінності для споживача, а не отримання прибутку. Неможливо контролювати людський капітал, як матеріальні активи, оскільки люди завжди мають власну точку зору та переконання. Тому єдино можливий шлях - заслужити їх лояльність. Щоб мати стійкі високі фінансові результати, компанії необхідно добитися стійкого зростання споживчої лояльності та запропонувати споживачам унікальну для них цінність товарів (послуг).

Розрізняють три основних аспекти лояльності в бізнесі:

1. лояльність споживачів;
2. лояльність співробітників;
3. лояльність інвесторів.

Лояльність споживачів, співробітників і інвесторів настільки взаємопов'язані, що розуміння і управління одним аспектом вимагають розуміння та управління двома іншими. Стратегії компаній лідерів лояльності характеризуються наступними показниками:

- Формуванням унікальної концепції цінностей для ключових споживачів;
- Визначенням того, який сегмент споживачів вважати цільовим, і розробкою комплексу заходів по виборчому залученню споживачів саме з цього сегменту.

Споживач - один з найцінніших активів компанії, і, значить, необхідно робити все, щоб придбати цей актив і збільшити його цінність з часом.

Десять прийомів підвищення лояльності споживачів

1. Вибрати прямий і раціональний підхід до визначення того, який спосіб управління відданістю споживачів є для компанії найбільш відповідним (від простих схем стимулювання попиту до довгострокових кампаній).

2. Проаналізувати і провести сегментування окремих груп споживачів з точки зору їх відданості компанії, її товарам і послугам.

3. Провести дослідження мотивів звернення споживача до компанії, включаючи мотиви задоволеності від використання товару або послуги та

спілкування з компанією, а також з'ясувати, чим конкретно мотивовані його повторні покупки.

4. Переходити від мети та стратегії бізнесу до загальної ринкової націленості, включаючи встановлення цін і розмірів знижок.

5. Визначити критерії оцінки відданості споживачів (кількісні та якісні), методи аналізу і періодичність проведення аналізу бази даних по споживачах.

6. Розробити процес управління взаєминами із споживачами, при якому процеси і процедури будуть узгоджені із запитами споживачів, головну увагу приділяти залученню і утриманню споживачів.

7. Оцінювати показники функціонування наявних систем, інформаційних технологій з точки зору того, як вони працюють на ефективність даних процесів.

8. Розробляти плани дій з управління взаємовідносинами зі споживачами за наступними напрямками: інформаційний менеджмент, системна підтримка, маркетинг та послуги. Всі ці напрямки повинні мати чітко задані цілі (підвищення лояльності споживача) та механізми їх виміру.

9. Випробувати в пілотному режимі нові системи маркетингу і паблік рілейшнз, в яких однією з основних цілей є визначення реакції споживачів на застосовувані вами схеми.

10. Реалізовувати схему впровадження поступово, ретельно відстежуючи показники її функціонування, використовуючи для оцінки внутрішні параметри якості.

Важливим аспектом лояльності є не тільки її формування, а й підтримку її на належному рівні.

У маркетинговій літературі можна виділити два підходи до визначення лояльності. Перший ґрунтується на розгляді лояльності як певного типу поведінки споживача, що виражається у тривалому взаємодії з компанією і здійсненні повторних покупок. Незважаючи на легкість оцінки лояльності, яка визначається таким чином, цей підхід, однак, має явний недолік: він враховує лише результати поведінки (повторні покупки), але не розкриває причини, за якими споживач робить вибір на користь того чи іншого постачальника послуг.

"Поведінкова" лояльність, визначається поведінкою споживача при покупці. До складових поведінкової лояльності відносяться: перехресна продаж, збільшення покупок, повторні покупки, підтримання споживачем досягнутого рівня взаємодії з компанією. Основними компонентами "сприймається" лояльності, яка формується перевагами й думками споживачів, є: задоволеність - відчуття достатку, що виникає у споживача, який зіставляє попередні очікування та реальні якості придбаного продукту; обізнаність - ступінь популярності діяльності компанії на цільовому ринку.

Таким чином, можна зробити висновок, що визначення лояльності з точки зору зв'язків з громадськістю є "сприйнята" лояльність.

Складові "сприйнятої" лояльності виміряти складніше, оскільки тут ми маємо справу з перевагами і думками споживачів. У даному випадку основним способом отримання інформації будуть опитування споживачів і експертів. В якості індикаторів лояльності будуть виступати:

- Обізнаність. По-перше, обізнаність визначається як ступінь популярності діяльності компанії на цільовому ринку. Крім того, обізнаність може бути виміряна як кількість рекомендацій існуючих споживачів, що ведуть до залучення нових споживачів.

- Задоволення. Незважаючи на виділені обмеження задоволеності як показника лояльності, применшувати її значення було б помилкою. При цьому з усіх перерахованих вище факторів задоволеність є, мабуть, найбільш складним. Розглянемо його докладніше.

Як було зазначено вище, під задоволеністю споживача зазвичай розуміється відчуття достатку, що виникає у споживача, який зіставляє попередні очікування та реальні якості придбаного продукту. Таким чином, задоволеність тісно пов'язана з якістю послуги. Оцінка якості послуг являє собою вкрай складну задачу, оскільки такі якості послуг, як невідчутність, різномірність і інші, не дозволяють розробити чіткі певні стандарти якості, які дозволяли б виробнику здійснювати повний контроль і відбраковувати "негідні" послуги до того, як вони будуть продані споживачу. Безпосередню участь споживача в процесі надання послуги змушує говорити не про якість, як набір якихось об'єктивних характеристик, відповідають заявленим стандартам, а про сприймаємо споживачем якість.

Добре видно, що поняття і задоволеності, і якості послуг базуються на порівнянні споживачем попередніх очікувань та підсумкового сприйняття. У результаті в літературі ці терміни іноді використовуються як синоніми, в інших випадках автори вказують на підлеглу роль задоволеності в порівнянні з якістю послуг і навпаки.

Процес формування споживчої задоволеності можна представити в наступному вигляді. Задоволеність споживача складається з трьох складових:

- Якості ключових переваг;
- Якості процесу надання послуги;
- Сприйняття цінності послуги.

Причому ставлення і до продукту, і до обслуговування, і до ціни формується під впливом наступних факторів:

- Особистих,
- Соціальних,
- Ситуаційних

Відповідно, оцінка задоволеності буде проводитися за трьома напрямками: 1) оцінка якості ключових переваг, 2) оцінка процесу надання послуги та 3) оцінка сприймають цінності послуги споживачем.

Найбільш відомим і найбільш часто вживаним інструментом оцінки якості обслуговування є методика "SERVQUAL", запропонована в 1985 році Парасураманом і Бері. Вона являє собою анкету, яка була розроблена на основі узагальнення даних, зібраних по п'яти різних видів послуг. Питання розроблялися відповідно до п'яти основними параметрами (вимірами) якості послуг, до яких були віднесені:

- Надійність (reliability) - здатність точно і в строк надати обіцяну послугу;

- Чуйність (responsiveness) - готовність персоналу допомогти споживачам та своєчасно надати послугу;
- Переконаливість (assurance) - компетентність персоналу, і його здатність вселяти довіру споживачам;
- Співчуття (empathy) - ступінь індивідуальної уваги до споживачів;
- Відчутність (tangibles) - всі фізичні, матеріальні предмети, що використовуються в процесі надання послуги (властивості обладнання, зовнішній вигляд приміщення і співробітників, друковані матеріали тощо).

Перша частина питань призначалася для виявлення очікувань споживача щодо певної послуги. Друга - для визначення рівня відповідних якостей в послугі, пропонованої конкретною організацією.

Що стосується інтерпретації результатів, отриманих при вимірюванні задоволеності, то тут важливо зазначити, що вона не тільки сама по собі є фундаментом лояльності, а й різні рівні задоволеності по-різному впливають на лояльність споживачів.

Оскільки компанія повинна вивчати динаміку задоволеності, то дослідження треба проводити регулярно, як мінімум, щорічно. Крім того, для оцінки лояльності необхідно порівняння її поведінкових і сприймаються параметрів. Значення складових поведінкової лояльності, можна одержати з бази даних, фактично, по кожному споживачеві в будь-який час. Проте вимірювати сприйняту лояльність кожного споживача, причому регулярно, неможливо. Тому доцільно проводити оцінку і поведінкової, і сприймають лояльності посегментно.

Залежно від рівня поведінкової і сприймають лояльності можна виділити різні типи лояльності:

Абсолютна лояльність - ситуація, при якій високому рівню поведінкової лояльності споживачів відповідає високий рівень сприймають лояльності, - є найбільш сприятливою для організації. Споживачів з абсолютною лояльністю найлегше утримати. Причому, для цього може бути досить підтримки існуючих стандартів якості.

Прихована лояльність означає, що високий рівень сприймають лояльності не підкріплюється поведінкою споживача. Тобто він виділяє дану компанію з числа конкурентів, але набуває її продукти не так часто або не в такій кількості, як абсолютно лояльні споживачі. Причинами цього є, перш за все, зовнішні чинники, наприклад, недостатній рівень доходу. У такій ситуації організації необхідно зміцнювати досягнуте становище шляхом розвитку поведінкової лояльності. Для цього можуть використовуватися, наприклад, цінові стимули.

Хибна лояльність має місце в тому випадку, коли поведінкової лояльності відповідає низький рівень сприймають лояльності. Ця ситуація є загрозливою, оскільки споживач не прив'язаний до організації. Його покупки можуть бути наслідком обмеженої пропозиції, звичок (послугами даної компанії традиційно користуються інші члени сім'ї), тому, як тільки споживач знайде організацію, що б його в більшій мірі, він відмовиться від обслуговування. Для утримання споживачів, що демонструють такий тип лояльності, необхідне обов'язкове посилення сприймають лояльності.

Нарешті, відсутність лояльності надає мінімальні можливості для утримання. Організація повинна або відмовитися від утримання цієї частини споживачів, зауважимо, вигідних для неї, або приймати спеціальні заходи для підвищення, перш за все, що сприймається лояльності. У даному типі лояльності і розкривається повною мірою робота фахівця з ПР.

Запитання для самоперевірки:

1. Що таке конкуренція?
2. Що таке конкурентні переваги?
3. У чому полягає залежність конкуренції та зв'язків з громадськістю?
4. Назвіть особливості PR-технологій.
5. Скільки альтернатив може містити одиниця PR-комунікації?
6. Що таке культурний капітал?
7. Що таке символічний капітал?
8. Що таке соціальний капітал?
9. Що таке гуманітарний капітал?
10. Що таке екологічний капітал?
11. Що таке лояльність?
12. Прийоми підвищення лояльності споживачів.
13. Що таке поведінкова лояльність?
14. Що таке абсолютна лояльність?

Література: [1, 4, 5, 7, 8, 11, 12, 17, 18, 20, 28, 31, 35, 37, 39]

Тема 5. Системний опис PR-Технології

5.1. Зв'язки з громадськістю як система

Сьогодні має місце ситуація, коли ринок PR-послуг бурхливо розвивається, але при цьому немає чітких методів порівняння пропонованих PR-технологій і відповідно їх ефективності, тому що критерії її також досить розпливчасті. Вибір того або іншого агентства, або того або іншого способу рішення PR-завдання відбувається на підставі сформованої думки про агентство й здатність його менеджерів переконати потенційного замовника.

Термін “система” є цілком застосовний до PR. Причому її системність простежується на декількох рівнях.

По-перше, діяльність фахівця зі зв'язків із громадськістю являє собою системний процес, що характеризується не тільки цілісною єдністю управлінських операцій, але й послідовною реалізацією різних етапів самого процесу, а також проходженням певним закономірностям комунікаційного процесу.

По-друге, зв'язки із громадськістю як сфера діяльності також являють собою цілісну систему, що включає в себе різні напрямки й спеціалізації: зв'язку зі ЗМІ, зв'язку з місцевим співтовариством, зв'язку з інвесторами, корпоративні комунікації, лоббістську діяльність і зв'язки з державними структурами, виборчі технології, фінансовий, кризовий паблік рилейшнз і ін. При цьому в різних складових паблік рилейшнз як системи використовуються уніфіковані PR-Технології.

Під *технологією* розуміється сферу цілеспрямованих зусиль (політики, керування, модернізації, інтелектуального й ресурсного забезпечення й т.ін.) істотно детермінованих низкою соціокультурних факторів.

З іншого боку, під *технологією* розуміється, об'єднаний у загальну систему й забезпечуючий найбільшу ефективність тої або іншої діяльності комплекс різномірних компонентів: знань, методів, операцій і правил, і, як правило, наявність інформаційних, енергетичних, сировинних, техніко-технологічних, кадрових, організаційних і інших ресурсів. І з цієї точки зору PR може бути розглянутий як технологія.

Звичайно, якщо вважати що PR це набір часткових прийомів впливу на людину або аудиторію, ефективність яких підтверджується тільки емпірично, і залежить від мистецтва, того хто їх використовує, PR принципово не може розглядатися технологічно. Однак ми думаємо, що подібна стадія розвитку цієї діяльності в цілому завершилася й сьогодні технологічний компонент системи PR-Діяльності легко може бути виділений, і, отже, до його аналізу може бути застосований технологічний підхід.

Технологічний підхід, припускає орієнтацію на роль принципів стандартизації рецептури, що забезпечують відтворюваність результатів. У загальному виді технологічне пізнання пов'язане з аналізом конкретних повсякденних ситуацій для визначення й організації сил і засобів досягнення результату. Система технологічних знань забезпечує відтворюваність одержуваних результатів за умови виконання певної послідовності дій і

використання необхідних засобів діяльності. При цьому просторово-тимчасова послідовність технологічних операцій визначається поставленою метою.

Технологія як сукупність способів і засобів здійснення тої або іншої діяльності для досягнення того або іншого результату створюється не просто з метою впорядкованого й алгоритмічного оперування будь-чим, але з додатковою метою застосування в інших сферах. Тобто технологія створюється в тому числі й для подальшого «перенесення» в інші області. Тут проявляються одні з основних ознак технологічності: відкритість, масштабність, тиражованість.

Але перш ніж говорити про технологічність необхідно побудувати системний опис об'єкта аналізу, тобто PR-Технології. Її в першому наближенні визначимо, як PR-Діяльність, що може бути описана в якості PR-Технології, і отже є відкритою, масштабної й тиражованої. Або іншими словами PR-Діяльність, що може бути піддана системному аналізу з метою створення системного опису.

Системні описи є одним з основних результатів системного дослідження, тому від безпомилкового вибору остаточної форми опису залежить ефективність усього дослідження. Точний вибір остаточної форми дозволяє також співвідносити результати даного дослідження з результатами інших досліджень того ж об'єкта. Системні описи виконують ті ж функції, що й інші описи: пояснювальну й прогностичну. Але головна їхня функція складається в інтеграції інформації про об'єкт.

Системні описи залежать від рівня наших знань про об'єкт, цілей, заради яких вони конструюються, індивідуальних особливостей автора й користувачів. Системний опис можна розглядати як складне висловлення про об'єкт, змістовність якого тим вище, чим краще воно відбиває взаємозв'язки й упорядкованість компонентів об'єкта. Вірогідність, правдоподібність системних описів підвищуються, якщо воно не суперечить масі наукових фактів, є повним і опирається на регулярну основу. Цінність опису тим вище, ніж ширше число проблем, які воно дозволяє вирішувати, і чим більше нових завдань може бути поставлено, виходячи з нього.

Системний опис PR-Технології являє собою модель, що включає в себе найменування технології, її аналоги, формулу, об'єкт впливу, спосіб впливу, базові техніки й інструменти, результат впливу, сферу застосування, проблемну область і наукову базу. Ця модель може бути використана як зразок-шаблону при аналізі існуючих на ринку PR-Послуг пропозицій. Зміст аналізу полягає в тому, що є можливість подивитися, як презентуються ці послуги, і в якій степені вони презентуються як технологічні. Відповідність презентаційних матеріалів, й даної моделі буде вказувати на те, що розроблювачі й виконавці дійсно працюють в PR на сучасному рівні, слабка відповідність або його відсутність, буде навпроти свідчити про, дотехнологічний рівень розробників.

5.2. Експертний метод дослідження

Процедуру подібної оцінки ми назвали методичною експертизою, оскільки її об'єктом є метод рішення певного завдання, у цьому випадку PR-

Завдання, і крім того, оцінка здійснюється по принципах формальної відповідності ідеальній (на основі системного опису PR-Технології) і реальній (на основі її презентації) моделі тої або іншій PR-Діяльності.

Експертний метод дослідження застосовується в тих випадках, коли:

- на підставі відомих законів неможливо пророчити поведження системи в майбутньому;
- при неможливості експериментальної перевірки передбачуваного ходу процесу;
- при наявності невизначених факторів, які не піддаються контролю;
- при наявності різноманітних шляхів рішення проблеми;
- при неповноті інформації, на основі якої приймається рішення.

Стандартна процедура проведення експертизи, як правило, припускає дотримання ряду етапів, а саме:

- формування мети експертизи;
- формування групи аналітиків для обробки думок;
- відбір і формування групи експертів;
- проведення опитування;
- обробка інформації;
- синтез об'єктивної статистичної інформації й інформації, отриманої в результаті експертизи, а також приведення її в зручну для ухвалення рішення форму.

Термін «методична експертиза» дуже близький наступному: *«оцінка якості первинного масиву даних і надійності вимірювальних процедур»*.

Іншими словами, методична експертиза являє собою *вторинний аналіз* «існуючого масиву даних, що надає інтерпретації, висновки або знання, додаткове або відмінне від наданого в першому звіті по дослідженню в цілому і його основних результатах».

Вторинний аналіз - це не особливий режим аналітичних процедур або статистичних технік. Первинний і вторинний аналіз розрізняються головним чином тим, що первинний аналіз включає як збір, так і аналіз даних, а вторинний аналіз вимагає застосування аналітичних технік до вже зібраних даних. Рівень узагальнення у вторинному аналізі може бути набагато вище, ніж у первинному дослідженні. Вторинний аналіз може вирішити проблеми, для яких потрібне вдосконалення гіпотез, поліпшення виміру; результати можуть бути з'єднані з іншими даними (наприклад, первинного аналізу), надаючи можливість трендового дослідження.

При методичній експертизі PR-Технологій здійснюється вторинний аналіз уже проінтерпретованих (у презентаційних матеріалах) самими розроблювачами застосовуваних ними на практиці й пропонованих на ринок PR-Технологій. Ці інтерпретації представлені в різного роду документах, які позиціонують ці технології на ринку PR-Послуг.

Ми інтерпретуємо PR-Технології як прийнято у формах подання цих технологій спеціалізованими PR-Агентствами, а також ті форми інтерпретації PR-Технологій, які використовуються в системі професійної підготовки й у різного роду тренінгових системах. Порівнюючи ці інтерпретації із системним

описом PR-Технологій (ідеальною моделлю), оцінювалися наскільки системно й повно ці технології представлені на ринку.

Однак, перш ніж переходити до докладного опису ідеальної моделі й приводити результати проведеного з її допомогою пілотного дослідження ще раз зупинитися на аргументах, що дозволяють розглядати PR технологічно й системно.

5.3. PR у системі соціальних технологій

В «Енциклопедичному соціологічному словнику» соціальні технології визначаються як специфічний і стандартний оперативний засіб діяльності соціолога-практика в сфері керування. Термін «соціальна технологія» використовується в соціально-інженерній діяльності й соціологічній галузі управлінського консультування. Будучи різновидом технології взагалі, «технологія соціальна» являє собою спосіб організації й упорядкування доцільної практичної діяльності, сукупність прийомів, спрямованих на визначення або перетворення (зміна стану) соціального об'єкта, досягнення заданого результату. При цьому мова йде про специфічний, властиво соціологічні засоби. Специфіка технології в тім, що вона алгоритмізує діяльність і тому може бути багаторазово використана, тиражована для подібних завдань, досягнення результатів за допомогою трансляції професійної, у цьому випадку соціологічної культури.

У цілому соціальні технології виступають у двох формах: як структурний елемент будь-якої системи, технологічно оформлений програмний продукт і як діяльність, пов'язана з реалізацією наміченої мети.

Соціальна технологія в широкому змісті — цілеспрямована системно організована діяльність соціального суб'єкта що опирається на певний план (програму дій), спрямована на рішення якої-небудь соціально значимого завдання й являє собою систему процедур і операцій використання соціальних ресурсів, що забезпечує рішення цього завдання.

Під процедурою в даному контексті розуміється певна послідовність дій, за допомогою якої здійснюється керування певним соціальним ресурсом. Операція - безпосередня дія, шлях рішення певного локального завдання в рамках даної процедури.

У самому широкому змісті об'єктом соціальної технології є соціальний простір і соціальний час, керування якими й здійснюється в інтересах рішення певного завдання.

Тоді PR-Технологію можна трактувати як процедуру, тобто послідовність дій (операцій) певних умов, що приводять при виконанні, до заданих змін у соціальному об'єкті.

Під соціальними ресурсами в широкому змісті розуміються будь-які ресурси, пов'язані зі спільним існуванням і спільною діяльністю людей. Як такі ресурси можуть виступати: економічні ресурси (економічний капітал у класичному розумінні цього терміна); політичні ресурси (ресурси влади й впливу, пов'язані з володінням політичним капіталом); соціальні (у вузькому

змісті) ресурси (соціальний, культурний, символічний, публіцитний і т.п. капітали, а також ресурси соціальної дії).

Технології зв'язків із громадськістю - сукупність послідовно застосовуваних процедур, прийомів і способів діяльності по організації зв'язків із громадськістю, спрямованих на найбільш оптимальну й ефективну реалізацію цілей і завдань суб'єкта керування в певний час і в певному місці. Технології зв'язків із громадськістю встановлюються лише тоді, коли в процесі досягнення мети складається певна послідовність операцій, що фіксує черговість застосування певних прийомів і засобів досягнення конкретної мети. Технології зв'язків із громадськістю - це й процес застосування прийомів, спрямованих на досягнення конкретної мети, і результат цієї діяльності.

PR-Технології, по-перше, являють собою форму соціальної інженерії, обумовлену властивостями діючого суб'єкта керування, його знаннями, досвідом, духовними ресурсами й технічними компонентами. По-друге, PR-Технології можуть також виступати як засіб інформації, джерело спонукання внутрішніх механізмів регуляції всієї системи зв'язків із громадськістю і її окремими елементами. Тобто, як елемент діяльності суб'єкта керування, що виконує певні функції, технології зв'язків із громадськістю є одним з механізмів самонастроювання й самоорганізації цієї області управлінської діяльності. У даному змісті технології - не просто перелік оптимальних і ефективних дій, але й спосіб посилення контролю за процесом досягнення цілей, форма керування цією діяльністю.

Д.П. Гавра розглядає PR-Технологію як особливий вид, окремий випадок соціально-комунікативної технології, що, у свою чергу, є часткою загальної соціальної технології.

Соціально-комунікативна технологія (СКТ) цілеспрямована системно організована діяльність по керуванню комунікацією соціального суб'єкта, що опирається на певний план (програму дій), спрямована на рішення якої-небудь соціально значимого завдання.

Таким чином, **PR-Технологія** – це реалізована засобами PR соціально-комунікативна технологія керування комунікаціями базисного суб'єкта PR з його цільовими спільнотами, що представляє собою сукупність послідовно застосовуваних процедур, прийомів і способів діяльності, спрямованих на найбільш оптимальну й ефективну реалізацію цілей і завдань суб'єкта керування в певний час і в певному місці.

Як і в кожній соціально-комунікативній технології, у широкому змісті об'єктом PR-Технології є соціальний простір і соціальний час, керування якими здійснюється за допомогою цілеспрямованої системно організованої соціальної комунікації.

У вузькому прикладному змісті об'єктом PR-Технології є підсвідомість, свідомість і поведінка соціальних суб'єктів (усе компоненти в сукупності, їхня певна комбінація або кожний окремо), керування якими здійснюється через цілеспрямовану системно організовану соціальну комунікацію.

PR-Технології розробляються стосовно до будь-якого числа ситуацій. При формуванні їхніх параметрів, як правило, ураховуються не тільки

завдання, але й тип, і характеристики управлінської діяльності. Учені виділяють два основних способи формування технологій у системі зв'язків із громадськістю.

Перший заснований переважно на суб'єктивному підході, що закладає в основу конструювання оптимальної послідовності дій стандарти здорового глузду, практичний досвід людей, традиції й стереотипи. Властиво без таких компонентів практично ніколи не дається оцінка цілей, не визначаються шляхи формування ресурсів їхнього досягнення.

Другий, аналітичний спосіб формування PR-Технологій припускає використання спеціальних методів і процедур, що визначають параметри й умови досягнення цілей. У цьому випадку суб'єкт керування одержує можливість більш реально оцінити ситуацію, усвідомлено поставитися до категорій «мети» і «умови» діяльності. Зі змістовної точки зору аналітичний спосіб формування PR-Технологій включає оцінку й характеристику учасників зв'язків із громадськістю, характеру їх функціонально-рольових і міжособистісних взаємин, соціальних норм і регламентів діяльності, розміщення сил усередині організацій, специфіки навколишнього середовища, ресурсу й потенціалу членів організацій. Він являє собою послідовне застосування ряду критеріїв і вимірювальних систем, які в сукупності дають найбільш адекватні подання про структуру й тенденції розвитку зв'язків із громадськістю й тим самим сприяють оптимізації діяльності суб'єкта керування по досягненню цілей. Застосування даного підходу припускає диференціацію й структуралізацію цілеспрямованої діяльності, виділення її найбільш важливих етапів і фаз, а також параметрів і циклічність їхнього здійснення в масштабі реального часу.

5.4 Розробка PR-Технології

PR-Технологія, як і будь-яка соціальна технологія, завжди являє собою певний технологічний цикл, що відтворюється, - кінцеву послідовність процедур і операцій.

Розробка й застосування PR-Технологій по суті являють собою процеси поступової раціоналізації й оптимізації цілеспрямованої діяльності суб'єкта керування в рамках виконання їм певних завдань. В остаточному підсумку, вони розширюють можливості суб'єкта керування в плані контролю й керування тією або іншою областю соціальних змін. Процес формування й функціонування PR-Технологій можна розглядати зі структурної, просторово-тимчасової й процесуальної точок зору.

Перше припускає виявлення знань про проблему, пошук оптимальних схем її рішення й технічного забезпечення.

Друге виражає необхідність узгодження застосовуваних засобів з конкретними умовами місця й часу, у яких вирішується соціальна проблема.

Третє розкриває значення й умови формування окремих параметрів досягнення цілей. В останньому випадку логіка дій по формуванню PR-Технологій вибудовується навколо ланцюжка: аналіз - діагностування й оцінка

ситуації - прогнозно-проектні операції - вироблення цілей - визначення послідовності дій - формулювання рекомендацій.

Діяльність PR-Фахівця виглядає, як «чотирьохетапний процес»:

- ситуаційний аналіз - визначення проблем PR;
- стратегія - планування й програмування;
- реалізація - вживання заходів і здійснення комунікацій;
- оцінювання - оцінка програми.

Послідовність дій PR-Фахівця в рішенні конкретної проблеми:

- знаходження, ідентифікація проблеми;
- розробка різних варіантів рішення цієї проблеми, вибір мети;
- визначення альтернатив, розробка плану дій для кожної з них;
- вибір кращого рішення (з використанням доступних критеріїв);
- підтвердження вибору;
- реалізація обраного рішення;
- визначення результатів, оцінка досягнення поставлених цілей, ідентифікація нових проблем.

Ще одна концепція, що розглядає PR як систему, пов'язана з розподілом ролей PR-Фахівців у виробничому процесі - це концепція «чотирьох ролей» Брума-Дазіера. Незважаючи на те, що кожний PR-Фахівець виконує всілякі ролі у своїй повсякденній практичній діяльності, існують домінуючі ролі, які найчастіше виконує той або інший фахівець і які визначають як рівень його професіоналізму, так і положення в ієрархії організації. Таких домінуючих ролей чотири:

- *технічний працівник комунікації* (communication technician) займається, в основному, виробництвом комунікаційних матеріалів – ньуслеттеров, прес-релізів, листівок, брошур, відеорелізів, є виконавцем програм, не маючи доступу до прийняття рішень на програмному рівні;
- *«експерт-передписувач»* (expert prescriber) на відміну від технічного працівника має авторитет у питаннях визначення стратегії й тактики комунікації, виступає як експерт при оцінці й прийнятті конкретних рішень в області PR, однак не розташовує «управлінським ресурсом» і повноваженнями для самостійного прийняття подібних рішень;
- *комунікаційний фасілітатор* (communication facilitator) виконує роль посередника між організацією й громадськістю, чиє основне завдання – полегшувати діалог і в точності передавати послання в обидва боки;
- *фасілітатор процесу дозволу проблем* (problem-solving process facilitator) бере участь у керівництві командою професіоналів, визначає проблеми організації, відповідає за стратегічне планування й програмування, націлене на зміну ситуації до кращого.

Дж. Грюніг додає до цього ще дві додаткові ролі, які нерідко виступають як самостійні напрямки роботи в PR: роль посередника у відносинах зі ЗМІ й роль публічного представника, спікера організації. Рольові функції фахівців, що свідчать про системність PR, часто використовуються як основа для проведення досліджень у сфері публік релейшнз - від дослідження рівня зарплат,

положення жінок і меншостей, до дослідження проблем стратегічного планування.

Запитання для самоперевірки:

1. В чому полягає системність PR-технологій?
2. Основні ознаки технологічності.
3. В чому полягає експертний метод дослідження?
4. Що таке соціальна технологія?
5. Що таке технологія зв'язків з громадськістю?
6. Способи формування технологій у системі зв'язків з громадськістю.
7. Етапи розробки PR-технологій.
8. Розподіл ролей PR-фахівців у виробничому процесі.

Література: [1, 4, 5, 7, 8, 11, 12, 17, 18, 20, 28, 31, 35, 37, 39]

Тема 6. Рекламно-інформаційна діяльність у готельно-ресторанному бізнесі

6.1. Форми і зміст рекламних звернень, що використовуються для стимулювання продажу продуктів гостинності.

Рекламне звернення – засіб представлення інформації рекламодавця споживачеві, який має конкретну форму (текстову, візуальну, звукову, символічну та ін.) Не дивно, що у величезному та невинному потоці інформації рекламне звернення, що представляє собою звичайний перелік переваг певного продукту, просто не буде помічене потенційними покупцями. Для того, щоб змусити когось прочитати або прослухати рекламне оголошення, у ньому повинно бути щось особливе і цікаве для споживача, при його розробці має виявлятися творча індивідуальність його творців.

Процес розробки рекламного звернення послідовно включає в себе визначення рекламної ідеї, побудову концепції та формування теми. Тема реклами повинна відповідати меті рекламної кампанії. Основою для розробки теми служать результати попередньо проведеного аналізу, котрий дозволяє оцінити переваги фірми і мотиви клієнтів з точки зору ринку. Необхідно добитися того, щоб клієнт запам'ятав хоча б назву продукту та фірму, пов'язав їх з найсуттєвішою рисою (властивістю, перевагою) та з основним мотивом для покупки.

Рекламна тема знаходить своє вираження в яскравому заголовку – девізі, який ще називають рекламним слоганом. Рекламний слоган – це короткий лозунг або девіз, що відображає якість продуктів, обслуговування, напрямки діяльності фірми. Підраховано, що слоган читає у 5 раз більше людей у порівнянні з рекламним текстом. Тому в ньому споживач повинен бачити все, що його цікавить, а головне – вигоду даної рекламної пропозиції для себе особисто.

Слоган може бути вдалим або невдалим, веселим та сумним, може принести як комерційний успіх, так і невдачу. У більшості випадків рекламний слоган має відповідати наступним вимогам:

- відповідність загальній темі реклами;
- лаконічність – короткі фрази легше запам'ятовувати;
- відсутність важковиговорюваних слів та словосполучень;
- використання, по можливості, оригінальної гри слів.

Рекламну тему можна виразити не лише у вигляді слогана, але й за посередництвом рекламного образу. При розробці образу надзвичайно важливим є врахування символів та знаків. Коли зображено щось незрозуміле для людини, то вона не сприймає побачене.

При розробці рекламної теми, відповідних їй образу та девізу слід враховувати наступні моменти:

- Протягом рекламної кампанії їх не можна змінювати, інакше можна заплутати споживачів, вони не зможуть запам'ятати назву фірми, продукт та його переваги. Слід врахувати, що до постійно змінної реклами ніхто не зможе звикнути, тому вона не досягне своєї мети. Модифікації в рекламі

допускаються, але лише в межах даної рекламної теми;

- Чим більше разів з'являється реклама, тим вища ймовірність того, що її запам'ятають і вона досягне мети, хоча часта поява рекламного оголошення не є обов'язковою умовою привернення уваги споживачів. Проте щоб не бути подавленою діями конкурентів, реклама повинна з'являтися досить часто.

Таким чином, вдало вибрана тема та відповідний девіз – це ключ до завоювання потенційного клієнта. Проте вони не в змозі викликати у нього інтерес, щоб він повністю ознайомився зі змістом рекламного повідомлення. Дану функцію виконує структура, форма та стиль рекламного звернення.

Основними рішеннями, які приймаються при безпосередньому формуванні рекламного звернення є тема і девіз реклами, її структура та форма, стиль рекламного звернення.

Структура рекламного звернення визначається множиною факторів, найважливішими з яких є цілі і характеристики впливу реклами на споживача. Виділяють наступні основні рівні впливу:

- когнітивний – передача інформації;
- афективний – формування ставлення;
- сугестивний – переконання;
- конативний – визначення поведінки.

Суть когнітивного впливу полягає у передачі визначеного об'єму інформації, сукупності відомостей про продукти фірми, їх основні властивості та ін.

Метою афективного впливу є перетворення інформації в систему установок, мотивів та принципів отримувача рекламного звернення. Прийомами встановлення ставлення є часте повторення одних і тих самих аргументів, наведення логічних доказів, формування сприятливих асоціацій.

Сугестивний вплив передбачає використання як усвідомлюваних, так і неусвідомлюваних психологічних елементів. Це пов'язано з тим, що певна частина рекламного звернення може засвоюватися людиною поза сферою активного мислення. Результатом переконання може бути переконаність, яка формується і без логічних доказів.

Конативний вплив рекламного звернення полягає у підштовхуванні споживача до визначених дій, підказування очікуваних від нього дій.

В сучасних умовах рекламна діяльність дуже ускладнилась. Її стадії найповніше відображає модель, представлена на рис. 1.



Рис. 1. Стадії рекламної діяльності

Виходячи зі стадій рекламної діяльності, а також мети і характеристик рекламного впливу, в структуру рекламного звернення включаються такі елементи, як слоган, вступна частина, інформаційний блок, довідкові відомості,

ехо-фраза. Даний поділ є досить умовним – в різних зверненнях можуть бути відсутні деякі елементи.

Слоган, як правило, передує рекламному зверненню, він є одним з основних засобів привернення уваги та інтересу цільової аудиторії. Особливо важливо використовувати слоган при відсутності інших засобів, що привертають увагу – ілюстрацій, кольору.

Вступна частина здебільшого розшифровує слоган. При теле- та радіореklamі цю функцію виконує вступна фраза. Вступна частина має бути максимально короткою, проте в неї необхідно закласти мотиви особистої вигоди споживача, новизну продукту, його унікальність, доступність та ін.

Інформаційний блок, який ще називають основним текстом, виконує функції по заглибленню інтересу споживача до рекламного продукту, забезпечує комунікацію з потенційним споживачем за посередництвом детальної та достовірної інформації про товари або послуги, їх характеристики, особливості. Шляхом аргументації вигод, які отримає споживач внаслідок придбання рекламованого продукту, він покликаний сформулювати бажання купити товар.

Довідкові відомості включають чіткі дані про рекламодавця: фірмову назву, товарний знак, адрес, телефони та інші канали зв'язку.

Рекламне звернення може завершувати ехо-фраза, яка дослівно або по змісту повторює слоган чи основний мотив звернення. Особливо ефективним її використання є в тому випадку, коли передається великий об'єм інформації.

Поряд зі структурою важливе значення має форма рекламного звернення, тобто спосіб його представлення. Як і інші характеристики, вона покликана сприяти досягненню рекламних і маркетингових цілей фірми. Тому форма повинна бути зрозумілою цільовій аудиторії. Як свідчить практика, найефективнішими рекламними зверненнями є ті, в яких присутня атмосфера взаємоповаги, щирості, зацікавленості у взаємовигідному партнерстві, проголошено гарантії відповідності реклами дійсності.

Важливе значення при розробці рекламного звернення має вибір його стилю. Під стилем розуміють письмовий або усний спосіб вираження думок шляхом підбору і відповідного розташування слів, призначений для досягнення ясності, ефективності, милозвучності. Стиль передбачає також манеру або тон, прийнятий у звертаннях, а також специфічний, відмінний, характерний спосіб поведінки.

В рекламі виділяють 5 основних функціональних стилів:

- офіційно-діловий;
- науково-професійний;
- публіцистичний;
- літературно-розмовний;
- фамільярно-розмовний.

Однозначної відповіді на запитання, який стиль найкраще використовувати в рекламі, немає. Стиль, що вибирається для рекламного звернення, визначається специфікою фірми, цілями реклами, а також характерними особливостями цільової аудиторії, якій адресоване звернення.

Наприклад, в ділових колах рекламне звернення повинно нести максимум професійної інформації. Інформацію в рекламі, розрахованій на масового споживача, необхідно подавати у привабливій, цікавій, розважальній формі.

6.2. Паблік рилейшинз, його роль у стимулюванні продажу товарів і послуг індустрії гостинності.

Сфера надання послуг гостинності є однією з найперспективніших секторів туристичного бізнесу, які швидко розвиваються.

Роль PR відділу полягає в тому, щоб привести діяльність готельного бізнесу у відповідність із попитом, а зусилля спрямовані на створення такого готельного продукту, що відповідає сучасному попиту. Спеціалісти готельного маркетингу мають знати складну і багатофункціональну структуру готельного бізнесу, основні цілі і види діяльності в цій сфері, оскільки готель впливає на різні непов'язані між собою сектори сучасного господарства, які в підсумку виконують єдине завдання – задоволення потреб споживачів для відпочинку та відновлення сил.

Будь-які заходи Паблік Рілейшинз складаються з 4 різних, але пов'язаних між собою частин :

- аналіз, дослідження та постановка задачі;
- розробка програми та підрахунок витрат підприємства ;
- спілкування та здійснення програми;
- оцінка результатів та аналіз помилок .

Ці складові ще називають системою RACE Research (дослідження), Action (дія) , Communication (спілкування), Evaluation (оцінка).

Паблік Рілейшинз базується на наступних принципах:

- говорити про себе лише правду і нічого крім правди (але ніхто не заставляє говорити всю правду). В цьому заключається одна з важливих особливостей Паблік Рілейшинз - відокремлювати інформацію яка повинна бути надрукована від інформації яку друкувати не можна;
- хороші PR заходи не повинні бути помітними і тим більше настирними ні в якому разі не потрібно забувати про почуття міри;
- ретельно відстежувати інтереси та стиль подачі матеріалів всіх видань , які спеціалізуються в області підготовки матеріалів в системі PR , для їх публікації в засобах масової інформації.

Створення позитивного образу в індустрії гостинності відбувається за допомогою різних засобів. Одним із таких засобів є відношення із засобами масової інформації. Від імені адміністрації у відносини із ЗМІ вступає людина відповідальна за зв'язок із ЗМІ. Вона вирішує наступні питання:

- надання матеріалів для друку, по яким потім пишуться статті репортажі;
- відповіді на питання преси та надання компетентної інформаційної послуги;
- слідкування за повідомленнями в пресі, радіо та телебаченні, оцінювання результатів, прийняття по необхідності міри по виправленню помилок, виступи з відповідним спростуванням інформації.

Наступним засобом PR є друкована продукція. Під цим слід розуміти різноманітні бланки , візитні карточки і рахунки та інші друковані матеріали ,

які не мають безпосередньо відношення до PR але відіграють важливу роль у формуванні банку власного стилю.

Розмовна мова служить древнім засобом спілкування між людьми і залишається на сьогодні потужним засобом підтримки зв'язку з суспільством. Вміння виступати на засіданнях, конференціях, офіційних зустрічах є однією з професійних вимог в суспільному житті. Підготовка виступів спеціалістами PR - це звичайна практика у владних та бізнесових колах. До цієї області PR відноситься також контроль за вмінням вести телефонні розмови. Телефонний секретар стає першою людиною з якою спілкується клієнт і його поведінка може мати сильний вплив на перше враження про готель.

Реклама теж в якійсь мірі є складовою частиною Паблік рилейшнз оскільки вона чинить вплив на формування образу готелю в очах суспільства. Реклама, а особливо, реклама престижу повинна бути на високому рівні. Це повинна бути дорога реклама. Під терміном дорога слід розуміти якісні матеріали з яких вона виготовлена, та професійний рівень її виконання.

У туристському бізнесі, так само як і в інших областях, останнім часом усе більше підвищується значення таких елементів комунікаційного комплексу, як паблік рилейшнз і пабліситі. Деякі компанії половину засобів, що виділяються на рекламні цілі, витрачають саме на них (20 років тому на паблік рилейшнз і пабліситі витрачалося засобів в 2 - 3 рази менше). Причина цього криється в тім, що паблік рилейшнз є потужним інструментом і часом може зробити більше впливу на потенційного клієнта, ніж реклама.

Якщо проведена організацією рекламна кампанія або прямі угоди менеджерів по продажах можуть викликати певний скептицизм у покупців, то паблік рилейшнз і пабліситі, навпаки, можуть викликати в них довіру. Наприклад, потенційний клієнт при покупці в турагентстві путівки для відпочинку або виборі готелю може дати перевагу тому продукту, що був рекомендований професійним оглядачем по туризму в друкованому виданні або по телебаченню, а не тому, що активно пропонується рекламними виданнями. Хоча пресі не можна диктувати, що саме друкувати, основні зусилля паблік рилейшнз сьогодні спрямовані на створення привабливих історій про достоїнства продукту й на захист його від негативного іміджу. Однак, якщо паблік рилейшнз передає історії про продукт, то пабліситі створює їх.

Великі компанії індустрії туризму організують спеціалізовані фірми по паблік рилейшнз, які щомісяця видають спеціальні матеріали для створення сприятливого пабліситі для даної компанії. Ті ж компанії, які не можуть собі дозволити створювати спеціалізовані фірми або агентства по здійсненню паблік рилейшнз (особливо невеликі фірми), свою діяльність у цьому напрямку підтримують власними силами, використовуючи взаємини з місцевими засобами масової інформації, каналами розподілу інших компаній, постачальниками, місцевими торговельними палатами, банкірами, які можуть поширювати потрібну інформацію.

Менеджери, відповідальні за паблік рилейшнз у компанії, передають свої повідомлення в засоби масової інформації у вигляді прес-релізу (документ, що крім потрібної історії про організацію, містить додаткову інформацію про

неї й про укладача інформації) з точно такою же завзятістю, як менеджери по продажах продають продукт компанії. Однак справа не обмежується тільки відправленням прес-релізу в засоби масової інформації. Тут необхідні високопрофесійні персональні контакти аж до опублікування необхідного матеріалу.

Сам процес створення історії про продукт звичайно є відносно дорогим заходом в порівнянні з поданням її засобам масової інформації. Багато історій можуть бути пов'язані із працівниками компанії. Наприклад, це може бути розповідь про працівника готелю, який колись надав допомогу одному дуже відомому постояльцеві готелю. В іншому випадку, розповідаючи про працівника, довгі роки пропрацювавшого у компанії, намагаються переконати громадськість у тім, що якщо він удоволений своєю роботою й любить її, це означає, що він буде добре обслуговувати клієнтів.

Історії можуть бути пов'язані також із клієнтами компанії. Наприклад, великий інтерес у майбутніх туристів може викликати людина, що протягом багатьох років щодня обідає в тому самому ресторані. Або інший приклад. Розповідь про відомих кіноакторів або музикантів, які зупинялися в даному отелі, може сприяти додатковому напливу гостей у цей готель. Крім того, самі сюжети історій (наприклад, про будинок, у якому перебуває організація, або про її сусідів) також можуть вплинути на вибір майбутніх клієнтів.

Після створення відповідної історії в компанії виникає необхідність підтримки інтересу до себе в засобах масової інформації, тобто забезпечення пабліситі, щоб було про що писати або показувати журналістам. Із цією метою для представників засобів масової інформації проводяться презентації. У цьому випадку пабліситі нагадує просування, але з тією лише різницею, що перше спеціально націлено на засоби масової інформації для здійснення паблік рилейшнз. Просування може здійснюватися без участі пабліситі, а пабліситі краще здійснюється разом із просуванням.

Іншим аспектом паблік рилейшнз може стати діяльність керівництва компанії. А в деяких організаціях важливими елементами паблік рилейшнз можуть стати і її рядові співробітники. Адже думка працівників про компанію може сильно вплинути на її імідж. Таким чином, паблік рилейшнз є потужним маркетинговим засобом, що може визначити успіх організації, поліпшити довіру до неї, створити новий ринок, допомогти в боротьбі з конкурентами, представити новий продукт на ринку, виявити лояльність до торговельної марки, поліпшити ефективність інших елементів комунікації й ін. Після здійснення процесу паблік рилейшнз важливим заключним етапом є його оцінка, що, у свою чергу, пов'язана з кількістю знову притягнутих клієнтів. Однак точно оцінити такий показник, як зміни в очікуваннях клієнтів, дуже складно, і для цього потрібні спеціальні дослідження ринку.

Впровадження нових технологій у ділову стратегію готелів, зокрема широке використання мережі Інтернет з метою просування готельних продуктів. Нові технології зменшують витрати і забезпечують споживачам підвищений комфорт. Ці технології розширюють можливості із залучення нових клієнтів і дозволяють розширити зайняті готелями сегменти ринку.

Наприклад, застосування нових систем бронювання дає незаперечні конкурентні переваги.

Великі готелі пропонують своїм клієнтам зробити екскурсії по приміщеннях. Відвідувачі сайтів можуть познайомитися із внутрішніми інтер'єрами готелів, з меню ресторанів і барів, одержати різноманітну довідкову інформацію.

Готельний бізнес – це складна система, що охоплює величезну кількість її складових, підгалузей, і носить комплексний характер, що припускає наявність різних типів прояву уваги до гостей і сукупність численних способів справлятися з різними професійними завданнями й скрутними ситуаціями. Комплекси, що становлять готельну індустрію, мають різне функціональне призначення (наприклад, клуби, готелі, пансіонати), хоча володіють загальними характеристиками, але по-своєму унікальні, тому що використовують різні способи вираження готельного бізнесу. Під час дослідження індустрії гостинності важливо усвідомлювати, що вона містить у собі різні області й сектори, крім того, варто враховувати систему взаємин, що існують між готелями, багато в чому схожими з ними.

6.3. Особливості комерційної пропаганди. Її роль в стимулюванні продажу продуктів готельно-ресторанного бізнесу.

Терміном «пропаганда» найчастіше позначають метод психологічного впливу на населення за допомогою засобів масової інформації і комунікації. Через те, що пропаганда є методом впливу, що виконує функцію цінносної регуляції свідомості і ґрунтується на психологічних механізмах порівняння й оцінки, її варто розглядати як вид рекламної діяльності. Часто поряд з терміном «пропаганда» використовується інший близький термін — «агітація». Іноді використовують також словосполучення «наочна агітація».

Комерційна пропаганда - це неособисте і неоплачуване спонсором стимулювання попиту на товар чи послугу за допомогою розповсюдження про них комерційно важливих відомостей в засобах інформації чи зі сцени. Основними напрямками комерційної пропаганди вважаються: зв'язок з засобами масової інформації; розповсюдження власної друкованої продукції; діяльність, направлена на органи державного управління тощо.

Сьогодні поширений диференційований підхід до пропаганди: вирізняють комерційну пропаганду, політичну пропаганду. Істотною відмінністю політичної пропаганди від комерційної, а також від традиційної реклами є те, що вона не тільки дає чому-небудь позитивні оцінки, розхвалює, а вона може будуватися на негативних оцінках, які пропагандисти дають своїм супротивникам, конкурентам. Дуже часто в політичній пропаганді використовуються прийоми, які можна було б назвати «рекламою навпаки». У пропаганди, умовно кажучи, є свої «рекламовані товари» — це думки, уявлення, стереотипи, спосіб життя, стиль поведінки тощо. Вона рекламує політику держав, урядів, партій, точки зору і погляди на ті чи інші події тощо, бере участь у формуванні іміджів, використовуючи для цього як традиційне переконання, так і методи сугестивного впливу.

Велике значення для визначення ефективності впливу пропаганди на людину має довіра до тієї інформації, що їй пропонують. Очевидно, що людина може свідомо змінити свою поведінку відповідно до наданої їй інформації тільки в тому разі, якщо вона їй повірить. Тому для психології пропаганди, як, утім, і для вивчення інших видів рекламної діяльності, завжди були актуальними дослідження закономірностей механізмів віри (невір'я), довіри (недовіри), довірливості (недовірливості) людини.

Пропаганда завжди переконує на користь однієї думки, однієї ідеї, принципу. У різних типах пропаганди завжди присутній один елемент — нав'язування (відкрите чи приховане). Існує небезпека маніпулятивної природи пропаганди.

У той же час, якщо традиційна комерційна реклама переконує людину купити конкретну річ чи скористатися послугою, яку вона пізніше зможе реально оцінити і тим самим перевірити аргументи рекламіста на практиці, то пропаганда — це, як правило, надання «фактів», деякої інформації, що часто описує об'єкти, з якими людина, можливо, ніколи не стикатиметься особисто. Як правило, про достовірність такої інформації вона може судити лише на основі якоїсь іншої, але аналогічної інформації. При цьому критерієм оцінки достовірності одержуваних «знань» виступає, як правило, уже сформована думка одержувача інформації, його світогляд, установки чи інші люди, які є для нього авторитетом. Тобто основою достовірності і змісту однієї інформації тут найчастіше виступає інша інформація, а не сам об'єкт (товар).

Усе це створює умови, які дають можливість пропагандисту використовувати деякі прийоми психологічного впливу на людину шляхом певних маніпуляцій, часто навіть особливо не піклуючись про те, що той одержить можливість перевірити об'єктивну достовірність наданої йому інформації.

З урахуванням сказаного, порівнюючи комерційну рекламу і пропаганду як види рекламної діяльності, слід зазначити, що під час психологічного впливу останньої споживач піддається більш грубим маніпуляціям, ніж коли має справу з традиційною комерційною рекламою.

Таким чином, психологічне маніпулювання в комерційній рекламі багато в чому обмежено властивостями наданих споживачу в реальне користування товарів і послуг. Навпаки, пропаганда ґрунтується на залежності «особистої думки» людини лише від інформації, а також тієї інтерпретації «фактів, що наводяться» авторитетним коментатором, який створює у свідомості людини необхідну установку.

Слід зазначити, що пропаганда — це не тільки передача деякої інформації. Вона часто будується за тими самими психологічними законами особистісної регуляції, як і інші види системи рекламних комунікацій. Зокрема, інформація підноситься слухачу так, щоб він не тільки «точно знав, що відбулося у світі», а й для того, щоб він захотів і зміг передати цю інформацію своїм знайомим. Причому, повідомляючи деякі факти іншим людям, людина ніби сама стає пропагандистом (у рекламі ми б сказали «рекламістом»). Пропаганда може нести в собі елемент сенсаційності і стимулювати мотивацію

соціальної орієнтованості особистості. У цьому разі людина одержує можливість відчувати себе обізнаним, добре інформованим «фахівцем» у тій чи іншій галузі. Дана тактика виявляється дуже ефективною в країнах, де багато людей, які постійно читають газети і пишаються тим, що завжди в курсі всіх політичних та інших подій.

Для різних верств суспільства створюються свої особливі джерела масової інформації: газети, журнали, радіо і телепрограми, яким довіряють, на думку яких посилаються глядачі, слухачі, читачі і т. д. З'являються популярні ведучі, коментатори, оглядачі, фахівці в галузях тих чи інших подій, а по суті — законодавці деякої моди на джерела і способи подачі інформації, що роблять це саме так, як подобається цільовій групі споживачів. Наприклад, «скромно», «об'єктивно», «вчасно», «ненав'язливо», чи навпаки — «напористо», «активно», «принципово», «рішуче» тощо. Поступово може виникати мода і на зміст інформації.

Будь-яка рекламна діяльність, і пропаганда в тому числі, у нормальних економічних і політичних умовах стикається з конкуренцією, що обмежується законодавчою базою і діями організацій, покликаних стежити за дотриманням законів. В умовах психологічних війн цілі і завдання пропаганди змінюються. Вона стає мало схожою на рекламу, а перетворюється в засіб психологічного знищення супротивника. Пропагандистські акції в цьому разі спрямовані на те, щоб впливати на низинні почуття людей, будити в них ненависть, страх, жах, дезорганізувати людську психіку. У практиці пропаганди склалися деякі принципи ведення психологічної війни, що одержали назву «чорна пропаганда» (за аналогією з добре відомим сьогодні терміном «чорний PR»). Цей вид пропаганди ґрунтується на провокаціях.

Пропаганда, що здійснюється в рамках психологічної війни, не обмежена ніякими моральними заборонами і не гребує жодними засобами. На думку деяких теоретиків пропаганди, нерозбірливість у засобах пропаганди за рівних умов буде більш ефективною, ніж пропаганда, що зупиняється перед обмеженнями морального плану.

Реклама готельних послуг — це засіб інформування про готель та послуги, які він надає, комерційна пропаганда «споживних якостей» послуг, що пропонуються клієнтам, та престижності конкретного готелю. Результатом рекламної діяльності є підготовка фактичного або потенційного клієнта до встановлення або розширення ділових контактів з готелем, її покликано вирішувати (найскладніше завдання — формування та стимулювання попиту на готельні послуги).

PR служба готелю стежить за інформацією про готель, яка з'являється в газетах, журналах, на радіо, телебаченні, в Інтернеті та вживає заходів для спростування помилкових уявлень про готель. Ефективним заходом рекламної діяльності готелю є використання прес-релізів, тобто короткої насиченої інформації про конкретну проблему. Дійовими є також відвідини готелю репортерами, використання прийомів прихованої реклами.

Для досягнення таких цілей необхідно використовувати, наприклад, об'яви про спонсорування підготовки майбутніх працівників готельної справи,

давати інформацію про конкурси, нагороди за рахунок готелю, інші спонсорські заходи. Багато важать публікації виступу голови правління готелю на щорічних загальних зборах акціонерів, звітів готелю про результати роботи за рік тощо. Поряд з масовими інформативно-рекламними матеріалами необхідно висвітлювати діяльність готелю в спеціальних журналах, бізнесових виданнях тощо.

Принциповим моментом в рекламі таких послуг підкреслення є їхньої унікальності. Дуже важливо при цьому наголошувати, що готель щиро зацікавлений у вашому особистому успіху та комфорті.

6.4. Технології зв'язків з громадськістю для готельного бізнесу

Професійна робота з PR починається з надійної інформації. В основу тут покладені докладні опрацювання таких проблем організації підприємства, як, наприклад:

- Перелік відповідальних співробітників (хто за що відповідає);
- Кількість і тип номерів;
- Перелік інших особливостей;
- Час роботи ресторану та бару;
- Найменування, місткість і технічні характеристики банкетних і конференц-залів;
- Можливості для проведення дозвілля і занять спортом для клієнтів;
- Опис місця розташування готелю з зазначенням маршруту від вокзалу та аеропорту;
- Стоянки для автомобілів;
- Архітектурні та / або художні пам'ятки;
- Спеціалізація ресторану;
- Характеристика ключових керівників;
- Фотографії, жваво ілюструють можливості готелю в області послуг і т.д.

Ця інформація постійно доповнюється, виправляється і наповнюється новим змістом, що говорить про події, що відбуваються в готелі.

Коли мова йде про роботу PR всередині підприємства, то, в першу чергу, це стосується встановлення PR відносин між його співробітниками. PR - це турбота не тільки дирекції, але і кожного співробітника окремо, особливо тих, хто вступає в безпосередній контакт з клієнтами.

Девіз PR "паблік рілейшнз починаються з людини" говорить про те, що зв'язки з громадськістю починаються, з одного боку, з інформованості і вмотивованості співробітників, а з іншого - з обов'язкового і постійного контролю якості та корекції пропозиції підприємств, в залежності від змін попиту. На практиці для поліпшення виробничих відносин (людський фактор) в колективі підприємства готельно-ресторанного бізнесу використовуються наступні PR засоби:

- Опитування співробітників, дослідження та оцінка їх думки про підприємство;
- Персональні характеристики;
- Інформація "з чорного ходу";

- Відрегульовані пропозиції;
- Орієнтири для нових співробітників;
- День відкритих дверей для членів сім'ї;
- Програма проведення вільного часу;
- Семінари з підвищення кваліфікації та довідкова література;
- Проведення спільних колективних заходів (екскурсій, ювілеїв);
- Залучення співробітників до планування та проведення заходів з PR;
- Повідомлення в пресі з згадкою кращих працівників підприємства;
- Участь в кулінарних змаганнях.

Заходи з PR всередині підприємства переслідують дві мети:

- Створення позитивних PR відносин серед співробітників;
- Довіра та взаєморозуміння у відносинах менеджера і співробітників;

Встановлення PR поза підприємства передбачає підтримку і поліпшення уявлення про підприємство (імідж підприємства) через контроль громадських відносин, спрямованих в цілому на управління людським фактором.

Громадська робота в готелях і ресторанах має на увазі встановлення відносин з потенційними клієнтами, ЗМІ, туристськими партнерами, постачальниками, державними структурами, інвесторами, конкурентами, спілками та асоціаціями.

Ця робота забезпечується в довгостроковій перспективі заходами щодо встановлення PR. Це означає формування на довгострокову перспективу позитивного іміджу підприємства, що включає позитивну оцінку клієнтами та громадськістю його значущості, престижу, репутації та популярності.

"PR - це не тільки відносини з пресою". "Журналісти не є позаштатними помічниками готельних і ресторанних підприємств". Обидва ці висловлювання говорять про проблеми у взаєминах з представниками ЗМІ. Тут корисно буде навести кілька правил і вказівок по роботі з пресою:

- Познайомтеся з редакторами, журналістами і репортерами тих видань, читачі яких входять у вашу цільову групу;
- Познайомтеся з редакторами та відповідальними особами місцевих радіо-і телестанцій (інтерв'ю, цікаві історії, персоналії);
- Виходите з того, що ЗМІ цікавлять новини, а не рекламні тексти про ваше підприємство;
- Подумайте, які теми, розповіді та публікації найкраще підходять для того чи іншого кола читачів;
- У контактах з редакціями та пресою акцентуйте увагу на те, що відповідає вашим спільним інтересам;
- Стежте за тим, щоб під ілюстративним матеріалом (фотографія про захід) містився правильний текст;
- Не намагайтеся приховати "погані новини", правильно підготовлена детальна інформація допомагає боротися з чутками;
- Використовуйте для прес-інформації фірмовий конверт вашого підприємства, повідомляйте контактні телефони, прізвища відповідальних осіб для можливої зворотного зв'язку;

- Звертайте особливу увагу на те, щоб ваша інформація була предметною, актуальною і достовірною. Перевіряйте правильність дат, прізвищ, звань і назв організацій, а також цифри у ваших повідомленнях для преси;

- Пристосовувати стиль ваших повідомлень до вимог преси, пишіть чітко, через інтервал і залишайте місце для можливих додаток;

- Назва вашого підприємства не повинно зустрічатися частіше одного-двох разів на самому початку повідомлення;

- Намагайтеся дотримуватися правила "п'яти питань" (що, хто, де, коли, навіщо), на яке перший абзац вашого повідомлення повинен давати чітку відповідь;

- Прес-конференція повинна скликатися лише за дійсно важливих питаннях; плануйте заздалегідь її хід, готуйте інформацію, ілюстративний матеріал і письмові обґрунтування;

- Якість роботи з пресою превалює над кількістю: кілька вдало поміщених і добре сформульованих повідомлень більш значущі, ніж безліч порожніх повідомлень;

- Намагайтеся будувати і розвивати ваші контакти з пресою терпляче, коректно, в дружній та поважній формі.

Всі готелі звертаються до реклами в засобах масової інформації. Вибір ЗМІ залежить від того, на які цільові групи клієнтів розраховані рекламні оголошення. Великою популярністю серед готелів в даний час є реклама на web - сайтах. Якщо влітку 1999 року частка резервування готелів через "всесвітню павутину" у світі становила 4%, то на початку 2000 року вона подвоїлася до 9%. Користуючись Інтернетом, клієнт отримує більш широкий вибір, більш простий, комфортний і дешевий спосіб резервування, ніж користуючись послугами турагенств.

Особливі PR акції розглядаються як "тягача" всіх заходів. Організація PR акцій - це компетенція прес-референта та менеджера з PR. Тут важливо враховувати, що окремі ефективні заходи можуть стати витратними та неефективними, якщо забувати про поставлену мету. Наприклад, організація "Ток-шоу" в готелі не ставить завданням представити службу PR, а організується з метою інформування громадськості про можливості підприємства.

Основними принципами переданої інформації були і залишаються достовірність і абсолютна серйозність.

В якості прикладів можна навести наступний перелік PR акцій, що застосовуються у практиці готельного та ресторанного справи:

- Різного роду благодійні заходи;
- Організація в готелі виставок по мистецтву;
- Презентація косметичної продукції для клієнтів готелю;
- Проведення дитячих карнавалів, показів моди;
- Тижня кухонь різних регіонів;
- Музичні вечори в готелі;
- Джазові пивні вечора;
- Покази мод у співпраці з будинками мод;.

- "Ток-шоу" зі знаменитостями;
- Дегустація вин для знавців;
- Спільне приготування страв під проводом вашого шеф-кухаря;
- "Курси домогосподарок" (готуємо десерт);
- Різдвяний базар;
- Всілякі дискусії, симпозіуми, ювілеї, уявлення.

При організації подібних PR акцій кожне підприємство повинне відповісти собі на наступні питання:

- Кількість PR акцій?
- Якої якості заходу?
- Скільки повинні коштувати ці заходи?

В останніх дослідженнях з PR представляється досить цікавим розрахунок їх ефективності. Відповідь на питання "Скільки коштують і навіщо потрібні PR?" повинен бути отриманий шляхом економічних розрахунків за такою формулою (1.1):

$$\text{Оценка PR деятельности} = \frac{\text{Рост симпатий}}{\text{Стоимость PR}} \quad (1.1)$$

Вважається, що позитивну оцінку PR діяльності можна дати тоді, коли ця робота веде до зростання симпатій до підприємства. Ці симпатії, з одного боку, залежать від ступеня інформованості певної категорії споживачів, а з іншого боку, піддаються впливу емоційних чинників. Це підтверджує вже висловлювану раніше необхідність організації передачі у визначені терміни диференційованих залежно від споживачів інформаційних повідомлень.

У залежності від середнього терміну перебування клієнта у готелі ступінь його "убеждаємості" має різну значимість. У даному випадку є доцільним в готелях, де зупиняються відпочивальники, мати спеціального співробітника, що працює з гостями. Менеджмент вільного часу підвищує значущість "активного відпочинку". Однак і в міських готелях представляється виправданим присутність фахівця по контактах з гостями, причому не тільки в рамках PR програм, що стосуються прийому VIP-клієнтів - артистів, політиків, спортсменів і т.д. Будучи інструментом комунікативного маркетингу, PR діяльність не повинна нехтувати особистими контактами.

PR сприймаються найчастіше як діалог, в якому інформація не тільки йде до клієнта, але і виходить від нього. На цьому заснований контроль ефективності та дієвості заходів. Для цього, з одного боку, простежують правильність проведення PR дій та заходів, охоплення ними відповідних цільових груп на підприємствах готельного і ресторанного бізнесу, а з іншого боку, організують облік взаємних інтересів партнерів. До обов'язків контактної служби відноситься також організація всіх презентацій, влаштовуються готелем.

Робота з клієнтом може проводитись також у письмовій формі, шляхом обробки інформації та її публікації у відповідних виданнях, включаючи власне "домашнє" видання. У ньому публікуються повідомлення про готельні програми, найважливіші події, здатні зацікавити певне коло споживачів

готельних послуг. У рамках програми PR по встановленню контактів з клієнтами гарний ефект дає організація та ведення докладної картотеки постійних клієнтів готелю, а також її використання на практиці.

6.5. Комунікативні конфлікти та їх наслідки для готельно-ресторанного бізнесу.

Конфлікт – зіткнення сторін, думок, сил, або відсутність згоди між двома або більшою кількістю сторін, що можуть бути конкретними особами або групами.

Різновидів конфліктів багато.

Відкритий та прихований конфлікт. Перший вид конфлікту розвивається як відкрите протистояння, конфронтація. Відкритий конфлікт — це боротьба за виживання. Засобами реалізації відкритого конфлікту є не тільки слова, але й дії.

На відміну від цього прихований конфлікт — це тліючий конфлікт. Він ґрунтується не стільки на конфлікті дій і протидій, скільки на несумісності в одній системі взаємовідносин, несумісності почуттів, рішень і цінностей.

Мотиваційні конфлікти — це конфлікти потреб і намірів, причому найчастіше всього психологічних потреб. Ці конфлікти можуть не мати явно вираженої ділової або виробничої основи. В них присутнє взаємне тяжіння людей один до одного або взаємне відштовхування, почуття престижу, власної гідності, статусу.

Конфлікти комунікацій найчастіше виникають тоді, коли бар'єри спілкування стають непереборними, помилки не виправляються, а про-рахунки підносяться до принципу.

Комунікативний конфлікт виникає при порушенні організації спілкування, відсутності зворотного зв'язку, немотивованому контролі. Найчастіше комунікативний конфлікт реалізується в спорі та полеміці.

Цільовий конфлікт розвивається як протидія суб'єктів, спрямованих на досягнення деякої мети, за межами якої залишається все інше: користь, інтерес, можлива упередженість до партнера, кон'юнктура. Головне в цьому конфлікті — перемога. Досягнення перемоги однією стороною в даному конфлікті є способом його вирішення.

Статусний конфлікт. На відміну від цільового — це перманентна боротьба за пріоритет. Вона нагадує вічне перетягування каната: варто одній стороні послабити зусилля, канат відразу починає переходити до іншої сторони.

Індивідуальний та груповий конфлікти відрізняються тим, що в них відповідно беруть участь індивідуальні і групові суб'єкти. Індивідуальні та групові конфлікти можуть бути цільовими, відкритими, прихованими, мотиваційними.

Можна виділити багато часткових різновидів конфліктів.

Конфлікт вибору характеризується однопersonною структурою. Суб'єкт вступає в конфліктну ситуацію, не маючи можливості вибрати одну з двох рівних цілей, засобів, шляхів.

Конфлікт вибору найменшого зла виявляється у важкому виборі між двома або більше варіантами, кожен із яких небажаний.

Конфлікт протилежного сприйняття виникає через різне сприйняття однієї й тієї самої ситуації. А це служить ґрунтом для різних думок, оцінок, протилежного спрямування дій.

Конфлікт потреб — виникає тому, що різні людські потреби викликають різні, прямо протилежні дії для їх реалізації.

Конфлікт потреби і соціальної норми обумовлений тим, що спільна потреба може зіштовхуватись із спонукальним або заперечуючим імперативом. Він може бути як всередині людини, так і зовні (совість, закон, почуття відповідальності та інструкція). Така ситуація теж породжує конфлікт, протиріччя між особистою потребою та суспільною нормою, мотивом і виправданням.

Основні типи конфліктів;

- внутрішньо особовий;
- між особовий;
- між особою і групою;
- між груповий.

Наслідки конфліктів можуть бути:

- функціональні — вести до підвищення ефективності організації;
- дисфункціональні — призводити до зниження особистого задоволення, групового співробітництва і ефективності організації.

Причини конфліктів:

- розподіл ресурсів;
- взаємозалежність задач;
- різниця в цілях;
- різниця в уявленнях і цінностях;
- різниця в освіті, життєвому досвіді, манері поведінки;
- незадовільні комунікації.

Уникнути конфлікту можна таким чином:

- шляхом створення оптимальної атмосфери трудової діяльності людей;
- шляхом індивідуального підходу до кожної людини, врахування її особистих якостей.

Методи розв'язання конфліктів в організаціях можуть бути двох видів:

- структурні;
- міжособові.

Методики розв'язання структурних конфліктів:

- роз'яснення вимог до роботи;
- використання координаційних та інтеграційних механізмів;
- встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей;
- використання системи винагород.

У випадку виникнення міжособових конфліктів потрібно мати уяву щодо

причин їх виникнення.

Існує багато методів вирішення конфліктів. В деяких літературних джерелах наводять 5 методів вирішення конфліктів:

- ухилення;
- згладжування;
- примушення;
- компроміс;
- вирішення проблеми.

Стрес — сукупність захисних фізіологічних реакцій, які виникають в організмі людини у відповідь на вплив різних несприятливих факторів (агресорів). В основі стресу лежить перевантаження нервової системи.

Стрес — короточасне розладнання нервової системи при виникненні подразнюючого фактора, яке проходить само собою, коли зникає джерело стресу. Стреси спостерігаються в житті практично у кожної людини.

В основі стресів лежить напруга, страх, вплив різних несприятливих життєвих ситуацій. Тому подолання стресу — зняття напруги, усування страху.

Сильні хвилювання і психотравми призводять до неврозів. Невроз — не короточасне напруження, яке виникає в нервовій системі людини, це її функціональні розладнання. Причин для розладнань може бути багато: міжособистісні конфлікти, тривоги, неблагополучні стосунки в сім'ї, не вирішені проблеми.

Неврози поділяються на три основні види: неврастенію, істерію та невроз нав'язливого стану.

Неврастенія (нервова слабкість) є похідною нервового стресу і часто постає як закономірний результат, що виникає при спілкуванні, бар'єри якого наклалися на помилки і прорахунки. Це — розплата за невміння спілкуватися з іншими людьми.

Будь-який незначний подразнюючий фактор служить у хворого неврастенією приводом для «вибуху емоцій». Люди, які страждають неврастенією не переносять яскравого світла, голосного або скриплячого звуку. Їм важко зосередити свою увагу, вони швидко втомлюються, у них виникає головний біль. Стомившись за день, вони важко засинають.

Невроз може не розвинути, але якщо до невміння розслабитися, до постійного перевантаження і недосипання додати дуже критичну оцінку самого себе та підвищені вимоги до оточуючих, а також невміння врівноважено спілкуватися з колегами й домашніми, то нервове розладнання гарантоване.

Істерія — вид неврозу, властивого переважно жінкам. Хворі істерією вразливі, легконавіювані й самонавіювані. Для них характерні швидка зміна настрою, примхи, схильність до зовнішніх ефектів, намагання вразити оточуючих.

Для людей, які страждають істерією, достатньо маленького конфлікту, незначного стресу, щоб голосно плакати, емоційно та неадекватно реагувати на дії та слова оточуючих. Той, хто страждає на істерію, ніколи не зізнається в некомпетентності, нездатності, невмінні.

Від демонстрації своїх страждань хворий істерією отримує насолоду і мстить оточуючим за їх черствість та неуважність. Це хвороба, розладнання нервової системи, тому ставитися до цього потрібно як до хвороби.

Невроз нав'язливого стану проявляється у вигляді постійно виснажливих бентежних думок, передчуттів, страхів, побоювань.

Щоб позбавитися тривожних побоювань, людина починає вірити у всяку містику, прикмети, заряджається «космічною енергією» та ін. Причин такого неврозу багато. Це може бути дитяча психотравма, недовіра, різні комплекси, нерішучість.

Фрустрація — психологічна реакція організму, пов'язана з емоційним розладнанням, яке викликане неочікуваними перешкодами. Якщо напруга, яка виникла у людини при наявності зовнішнього (фрустрація) або внутрішнього (психологічний конфлікт) фактора отримує розрядку в поведінці, яка пов'язана з реалізацією мети, то це «позитивна реакція».

Людина, яка відчуває фрустрацію, може видавати цілий спектр реакцій, не враховувати які в процесі спілкування просто неможливо.

Агресивні реакції — реакції, спрямовані не на причину, а на привід, перешкоду, яка виникла раптово. Людина часто шукає «козла відпущення» й зриває на ньому свою досаду.

Екстрапунітивні реакції — це агресивні реакції, спрямовані на предмети і сторонніх людей, які ніби відповідальні за невдачу, збій, перешкоду. Такі реакції супроводжуються роздратуванням, гнівом, обуренням.

Інтрапунітивні реакції — такі, коли суб'єкт може визнати, що він сам є причиною фрустрації. Тоді його агресивність супроводжується соромом, відчуттям провини, муками сумління.

Неагресивні реакції. Фрустрація не завжди викликає агресивність. Вона може призвести до різних поведінкових реакцій.

Реакція втечі — це відмова від досягнення мети, від подолання перешкод. Втеча може бути чисто психічною. Людина відмовляється читати листи від певних осіб, читати газети, цікавитися політикою, уникає участі в якомусь виді діяльності тощо.

Реакція виправдання — варіант реакції втечі, пов'язаний зі словесним виправданням, самопоясненням.

Реакція фіксації виникає тоді, коли людина, не досягнувши мети, не подолавши перешкод, ніби фіксує свій наявний стан. Реакція фіксації залишає психічну напругу, яка може проявитися в іншій формі та з іншого приводу.

Реакція регресії характеризується поверненням до попередніх способів дій в аналогічних ситуаціях. Часто люди у важких ситуаціях поведуться, як діти. Вони ніби повертаються до давно залишених способів дій та способу мислення.

Реакція придушення. Вона проявляється, коли людині важко зізнатися в багатьох своїх бажаннях, нехай навіть таких, які не збулися. Тоді ці бажання витісняються із свідомості, замінюються соціально прийнятними відчуттями. Це не значить, що вказані мотиви зникають повністю, вони лише перекочовують в галузь неусвідомленого.

Багато людей мають відчуття страху і причин для цього може бути багато. Але є три причини, які змушують розглядати цей психічний стан у контексті комунікації.

Перша — це та, що люди, які відчують страх, стають некоммунікбельними, замкненими. Спілкування з ними стає важким, якщо взагалі можливе.

Відчуття страху може бути причиною конфліктів, так само як це відчуття може бути результатом їх несприятливого вирішення.

Відчуття страху може стати нав'язливим станом, неврозом, тобто набувати всіх симптомів психічного захворювання. Палітра страху широка, але ми виявимо моменти, які належать до спілкування.

Страх втратити власне «я» — один із найбільш поширених негативних емоційних станів. Щоб людина не робила, в остаточному випадку вона робить це заради себе, шукає себе, пізнає. Вступаючи в спілкування, цікавлячись думкою співрозмовника, кожен із нас намагається порівняти її із своєю. Для багатьох погодитися з опонентом, визнати свою неправоту — дуже хвороблива процедура. Часто справа полягає в тому, що визнання неправоти внутрішньо інтерпретується як втрата «реноме», втрата авторитету, поваги й самоповаги, втрати свого «я».

В багатьох випадках впертість у відстоюванні своєї власної позиції визначається саме страхом втратити своє «я», свою індивідуальність.

Боячись розвінчання власного «я», людина не вступає в суперечку, а якщо і сперечається, то лише декларує свою власну позицію, не погоджуючись навіть обговорювати її. Будь-яка незгода з власними поглядами розглядається як замах на свої права, як зневага, недооцінка особистих і ділових якостей.

В спілкуванні з людиною аналогічних переконань і психічних стереотипів потрібно розрізняти власне позицію та особистість, яка за ними стоїть. Питання, що відокремлене від особистості, — єдиний плідний ґрунт для обговорення.

Страх бути неправильно зрозумілим — також психічний стереотип, який викликає ускладнення в спілкуванні. В основі його можуть бути найрізноманітніші фактори: дефекти вимови, дискомфорт тих або інших аспектів спілкування, комплекс неповноцінності, який раніше сформувався, ніяковості. Зайва делікатність теж може посилити цей психологічний стан.

Постійний сумнів у тому, що слова, зауваження, вчинки можуть бути не так зрозумілі, спонукає до виникнення скутості, незручності, відсталості. З такою людиною потрібно поводитися дуже делікатно, уважно вислуховувати всі її висловлювання. Потрібно вміти чітко сформулювати, що судження співрозмовника зрозумілі й прийняті до уваги.

Страх неправильно зрозуміти питання, що обговорюється, і виставитися у зв'язку з цим у смішному світлі також часто може ускладнювати спілкування. Може бути багато причин, які породжують цей психічний стан: людина може бути не зовсім готова для обговорення даного питання, її стан здоров'я і самопочуття можуть бути поганими, недостатній рівень кваліфікації, знань, умінь, навичок та досвіду може посилити цю якість. Бажаючи досягти

максимального конструктивного результату, потрібно діагностувати співрозмовника так, щоб це дозволило здійснити вільний обмін думками.

Є методи і прийоми, які дозволяють послабити різні патології вирішення конфліктів. Завданням цих прийомів і методів є зняття страху, стресу, фрустрації, зниження рівня негативних емоцій, психологічна адаптація.

Серед найбільш відомих прийомів можна виділити:

- ізометричні вправи;
- аутогенне тренування;
- розслаблення м'язів.

Ізометричні вправи — це метод, який ґрунтується на чергуванні напруги і розслаблення окремих груп м'язів у рівномірному ритмі. Наприклад, сидячи на стільці, потрібно взятися руками за сидіння і з силою потягнути доверху. Порахувавши до шести, опустити руки і розслабитися. Потім повторити це, концентруючи увагу на відповідній групі м'язів. Таким чином можна добитися розслаблення всіх груп м'язів за рахунок їх ритмічної напруги. Можна стискати та розтискати кулаки, крутити стегнами, періодично натискувати підощвами ніг на підлогу та ін. Ці нехитрі вправи можна виконувати сидячи на конференції, зборах, слухаючи доповідь. Вони допоможуть збадьоритися і поновити свіжість сприйняття.

Аутогенне тренування — це найбільш поширений, особливо в Європі, метод зняття напруги. В основі його лежить насамперед самонавіювання. На початковій стадії аутогенного тренування людина заспокоює себе при допомозі самоінструктажу. Вона може досягти помітних ефектів розслаблення, зняття напруги в різних частинах тіла, даючи собі навіть найпростіші команди. Наприклад, викликати відчуття важкості, тепла в руці або нозі. В інших випадках самонавіювання дозволяє досягти помітних змін навіть у роботі внутрішніх органів. Ефект досягається і посилюється завдяки спеціальним дихальним вправам. На більш високій стадії аутогенного тренування можна викликати в свідомості різні образи і картини, які дозволяють максимально розслабитися в стресових ситуаціях, управляти своїми емоціями в конфліктах. Розслаблення м'язів — метод, описаний Якобсоном ще в 1938 р. Він полягає в почерговій короткочасній нарузі і наступному розслабленні окремих м'язів верхньої частини тулуба (щік, лоба, щелеп, потилиці, шиї, грудей, плечей, передпліч, черевних м'язів, м'язів стегна, стопи, голінки). Використовуючи цей метод, напружуючи окремі групи м'язів, важливо бути розслабленим в інших частинах тіла, пасивним, але й одночасно контролювати зміни, які проходять в організмі, і процеси.

Початкова напруга м'язів є наступним миттєвим розслабленням. Це допоможе виявити області і причини затискання, локалізувати і усунути м'язову скутість.

Оскільки кожен з нас живе в суспільстві собі подібних, то, природно, ми хочемо, щоб оточуючі люди розуміли нас, щоб було досягнуто взаєморозуміння. Ця істина підтверджує думку про те, що комунікація не повинна розглядатися як “вулиця з одностороннім рухом”. Те, що ми говоримо, як ми говоримо, визначає успіх у досягненні поставленої мети.

Запитання для самоперевірки:

1. Що таке рекламний слоган?
2. Структура рекламного звернення.
3. Стадії рекламної діяльності.
4. Структура рекламного звернення.
5. Стилi реклами.
6. Особливості PR для готельно-ресторанного бізнесу.
7. Що таке пропаганда?
8. Що таке комерційна пропаганда?
9. Засоби PR, що використовуються для готельно-ресторанного бізнесу.
10. Правила роботи із ЗМІ.
11. Розрахунок ефективності PR?
12. Розкрити сутність конфлікту.
13. Дати загальну характеристику типам конфліктів.
14. Висвітлити причини конфліктів.
15. Охарактеризувати методи вирішення конфліктів.
16. Охарактеризувати наслідки конфліктів.
17. Складові елементи управління стресами.
18. Висвітлити способи усунення організаційних стресів.
19. Висвітлити зміст стресу та факторів, які його зумовлюють.

Література: [1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 17, 18, 20, 24, 28, 31, 35, 37, 38, 39]

Тема 7. Спілкування, як соціальний феномен. Психологічна культура ділової розмови

7.1. Принципи ведення ділової бесіди.

Існує декілька ефективних прийомів, розроблених великим спеціалістом у галузі людського спілкування Д. Карнегі, які дозволяють на самому початку ділової бесіди швидко і, не зачіпаючи його самолюбства, схилити опонента до вашої точки зору.

Суть першого методу полягає в тому, що на початку розмови окремими фразами вам потрібно навіювати партнеру усвідомлення його власної значущості або авторитету фірми, яку він представляє. Але робити це потрібно щиро, не збиватися на дешеві компліменти. І тоді його прихильність до вас буде забезпечена.

Справді, кожна людина вважає себе в якомусь відношенні вище вас, і ви зможете знайти шлях до її серця, якщо дасте зрозуміти, що визнаєте її значущість і визнаєте щиро.

Таким чином, щоб стати добрим співрозмовником і відразу завоювати довір'я ділового партнера, необхідно, насамперед, навіяти йому усвідомлення його власної значущості.

Пам'ятайте, що людину, з якою ви розмовляєте, в сто разів більше цікавить вона сама, її потреби та проблеми, ніж ви й ваші проблеми. Це обов'язково потрібно пам'ятати, коли ви вступаєте в ділову розмову. Тому говоріть про те, що цікавить вашого партнера, або про те, що він добре знає. Всі люди люблять свої імена. В діловому спілкуванні дуже важливо звертатися до людини по імені, даючи зрозуміти, що її ім'я для вас багато значить. Тому так важливо пам'ятати імена людей, з якими ви спілкуєтесь.

При цьому важливо знати суть процесу запам'ятовування. Є три закони запам'ятовування.

1. Закон враження

Перша умова запам'ятовування — отримати яскраве та чітке враження про те, що ви хочете запам'ятати. Для цього необхідно зосередитися протягом п'яти хвилин, потім уважно спостерігати. Мозок звичайної людини не сприймає й тисячної долі того, що бачить око.

Необхідна уважність. Потрібно правильно почути прізвище, ім'я, по-батькові нового знайомого. Попросіть його повторити. Запитайте, як воно пишеться. Найголовніше — це побачити. Ми часто впізнаємо людину в обличчя, але не можемо згадати, як її звати. Це зрозуміло з чисто фізіологічної точки зору: нерви, які ведуть від ока до мозку, в 25 разів товстіші, ніж ті, які ведуть від вуха до мозку.

Записуйте номер телефону, прізвище партнера, дату зустрічі, яку ви хочете запам'ятати. Подивіться на ці записи кілька разів і подумки повторіть їх.

2. Закон пам'яті—повторення

Можна запам'ятати все що завгодно, якщо досить часто це повторювати. Необхідно прочитати текст один або два рази, потім відкласти його і пізніше знову й знову звернутися до нього.

Психологи довели, що із нового матеріалу, опрацьованого нами за перші вісім годин, забувається більше, ніж за наступні тридцять днів. Тому безпосередньо перед нарадою або бесідою необхідно проглянути матеріали, згадати важливі факти, освіжити пам'ять.

3. Закон пам'яті—асоціації

Щоб добре запам'ятати факт, його треба пов'язати з якимось іншим фактом. “Секрет доброї пам'яті” — це секрет встановлення багаточисленних асоціацій з усіма фактами, які ми хочемо запам'ятати.

Щоб запам'ятати прізвище незнайомої людини, її необхідно асоціювати з якимось приятелем з таким же прізвищем. Необхідно пов'язати прізвище з обличчям людини, придумати якусь фразу, яка пов'яже його ім'я із його заняттям або зовнішністю.

Коли партнер неправий, то про це можна показати йому поглядом, жестом або інтонацією. Але якщо ви прямо скажете, що він неправий, то нанесете прямий удар по його самолюбству і почуттю власної гідності. Це викличе у нього бажання захищатися, доводити зворотне, але не змінити свою точку зору. Якщо ви почнете з фрази «Я Вам це доведу!», то це буде рівнозначним тому, щоб сказати «Я розумніший за Вас!» Природно, що така заява викличе у вашого партнера внутрішній опір і бажання зійтися з вами у боротьбі раніше, ніж ви почнете сперечатися з ним. Така людина дорожить не самою ідеєю, а своїм самолюбством, для якого виникає загроза. Довести йому щось у цьому випадку просто неможливо. А як же бути, якщо партнер явно неправий? Можна було б почати з фрази: «Подумати тільки, я-то думав по-іншому, але, можливо, я помиляюся. Давайте краще разом перевіримо факти.» Партнер ніколи не буде заперечувати, якщо ви скажете, що ви помиляєтесь. Спілкування — це справжнє мистецтво, тому так важливо знати й розуміти основні особливості психології цього процесу. Можна й так: “Я думаю по-іншому. Але, можливо, я помиляюся. Зі мною це бувало. Маю надію, що ви мене поправите, якщо я буду неправий.”

Висновок. Якщо ви праві, то спробуйте переконати партнера ввічливо і тактовно. Якщо ж ви помиляєтесь, то відразу визнайте свою помилку, визнайте швидко й охоче.

Не кажіть партнеру образливих слів. Щоб ваше слово подіяло, говоріть делікатно, не ображаючи. Спочатку варто схвалити, а потім робити зауваження. В діловому спілкуванні можна виділити два види ставлення до оточуючого світу: позитивне та негативне. Позитивне мислення сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в будь-якій бесіді в процесі ведення політичних переговорів. Максимальний виграш від негативного мислення дорівнює нулю. Ви більше досягнете, якщо спрямуєте свій розум на вирішення проблем, замість того, щоб скаржитися на їх існування.

Якщо ви хочете, щоб у вашого співрозмовника (партнера, клієнта) був добрий настрій, вам потрібно всього лише:

- посміхатися;
- дивитися клієнту в вічі;
- зосередити на ньому всю увагу;

- встановити з ним позитивний контакт за допомогою міміки та жестів;
- говорити з такою ж швидкістю і в такому ж голосовому режимі, що й ваш співрозмовник;
- позитивно висловлюватися про особистість співрозмовника, ставитися до нього з симпатією та поважати як людину, незалежно від віку, статі й соціального становища;
- засвідчити, що ви поважаєте своїх колег і своє підприємство;
- підтверджувати мімікою, поведінкою й жестами, що ви доброзичлива людина, яка радіє життю, знаходиться в ладу сама з собою та оточуючими;
- вести себе спокійно й невимушено;
- бути охайним і не втомленим.

Відомий німецький спеціаліст Вольфганг Цільке вважав, що говорити потрібно завжди, коли можна звернути на себе увагу. Важливо, щоб у підсумку ділові відносини між співбесідниками-партнерами залишалися на належному рівні.

Ніколи спілкування не буває легкою справою, навіть для людей, у яких багато спільного в цінностях, які вони поділяють.

Для правильного сприйняття повідомлення необхідно:

1. Добре знати тематику зустрічі. Перед тим, як зробити повідомлення, з'ясуйте для себе, що саме ви хочете сказати і наскільки добре ви знаєте предмет обговорення. Тоді це, можливо, буде цікаво й для інших.

2. Спланувати своє повідомлення. Побудуйте повідомлення логічно, акцентуючи увагу на головній думці. Постарайтеся не бути багатослівним інтелегентом, про якого можна сказати словами Дуайта Ейзенхауера, що йому потрібно більше слів, ніж потрібно, щоб сказати більше, ніж він знає. Не забувайте висловлення Ж. де Лабрюйєра: «Мало хто жалкує, що сказав мало, але багато, що сказали багато.»

Будь-яке повідомлення повинно поступово вести того, хто слухає, від уваги до інтересу, від інтересу — до основних положень, від основних положень — до заперечень і запитань, від них до закінчення і заклику діяти. Ви ніби відкриваєте коробку цукерок: спочатку обгортка, потім розв'язується биндочка, знімається кришка коробки, потім забирається фольга — і з'являється потрібне.

3. Не гребуйте фактами. Люди завжди намагаються одержати повну інформацію. Кожен вирваний із контексту абзац вони можуть доповнити власними уявленнями. Інколи вони бувають справедливими, і тоді люди роблять правильні висновки, але вони здатні й помилятися. Не скупіться на інформацію. «Розумні люди говорять, тому що мають щось сказати, а нерозумні — тому що їм хочеться щось сказати.» (Платон).

4. Постарайтеся сподобатися слухачам і привернути їх до себе. При інших рівних умовах люди легше сприймають позицію тієї людини, до якої відчують емоційно-позитивне ставлення і, навпаки, відкидають позицію тієї людини, до якої відчують антипатію. Посміхайтесь людям. Пам'ятаймо слова Д.Карнегі, що той, хто не вміє посміхатися, не повинен відкривати крамницю.

5. Стежте за своєю мовою. В процесі спілкування зверніть увагу на те,

що:

- через надто голосну мову у партнерів може скластися враження, що ви нав'язуєте їм свою думку;
- якщо мова буде тихою і незрозумілою, то це змусить партнерів ставити зустрічні запитання, щоб упевнитися в правильному розумінні сказаного;
- поспішливе викладання думки може створити враження, що ви просто хочете умовити співбесідника, і, навпаки, дуже повільне — приведе до висновку, що ви відтягуєте час;
- щоб ваше повідомлення було зрозумілим, потрібно слухати себе; часто буває, що, почавши викладати давно виношене, ви говорите скоромовкою, що також ускладнює розуміння;
- контролюйте своє дихання. Час від часу необхідно зробити глибокий вдих, щоб голос був сильним та енергійним.

6. Говорити заради досягнення цілі. Пам'ятайте, що ваша цілісність, розум і людяність мають велику силу впливу. Слухачі будуть уважні, якщо побачать, що ви впевнені в своїх думках. Використайте технічні прийоми: нарощування темпу мови, підвищення голосу, зміну тембру, застосування жестів. Користуйтеся живою мовою: метафорами, образами, порівняннями, відмовтеся від мовних шаблонів, незнайомих слів і заїжджених висловів.

“Подавайте” свої думки обережно, вчасно зупиняйтесь, дотримуючись принципу: “краще раніше, ніж пізніше”, тому що, якщо ви дуже рано “заговорите”, ваш партнер може, проявляючи інтерес, поставити вам запитання. Якщо ж ви “перегородите” його інформацією, він «відключиться».

7. Говоріть про себе, а не про другу сторону. В діловій бесіді намагайтесь описати проблему так, як бачите її ви, а не в залежності від того, що зробив або не зробив ваш партнер. Якщо ви будете говорити про другу сторону щось неправильно, вона може проігнорувати або озлобитися і, в результаті, ваші проблеми залишаться без уваги.

«Людині потрібно два роки, щоб навчитися говорити, і шістдесят, щоб навчитися слухати.» Л. Фейхтвангер

Уміння слухати також є критерієм комунікабельності. В процесі слухання реалізуються дві найважливіші функції: сприйняття інформації та здійснення зворотного зв'язку, тобто передача тому, хто говорить, відомостей про те, як той, хто слухає, сприймає його мову і невербальні жести.

Якщо в спілкуванні ми орієнтовані на себе, а не на партнера, то ми:

- не організовуємо свої думки перед тим, як їх висловити. Ми говоримо спонтанно, сподіваючись, а вірніше вимагаючи, щоб інші «встигали» за нами;
- вживаємо формулювання, скорочення, спеціальні терміни, які повинні представити нас як знавця й експерта, але можуть бути зовсім незрозумілими для співбесідника;
- висловлюємо свої думки неточно через недбалість або тому, що хотіли б таким чином замаскувати свою невпевненість;
- говоримо надто довго і хочемо дуже багато сказати в одному висловлюванні. Слухач до кінця фрази уже не пам'ятає, що було на початку. Кожна наступна інформація «забиває» попередню. Слухач відключається. В свою

чергу, це підштовхує того, хто говорить, “накручувати” нові й нові слова та звороти;

— намагаємося зачепити дуже багато проблем однією фразою, наші численні ідеї сприймаються далеко не в повному обсязі;

— намагаємося говорити й говорити, навіть не помічаємо — реагує слухач або ні. Інколи реакції нема, тому що слухач давно вже загубив нитку розмови і будь-який інтерес до неї;

— говоримо, не звертаючи уваги на зміст висловлювань співбесідника. Ми не сприймаємо його слова, жести, аргументи, а це значить — не сприймаємо його самого.

Якщо слухати випало нам, то ми:

— чуємо тільки звук, але не сприймаємо смислу того, що говорять. Фрази проходять повз нашу увагу. Вони просто не мають для нас значення, і співрозмовник це прекрасно відчуває;

— часто обмірковуємо заперечення та аргументи, поки співрозмовник ще говорить. Ми готуємо заряди для відповідного удару. Висловлювання противника (він вже не партнер для нас) подумки заперечується. Все, про

— що з ним говориться, проходить повз вуха. Ми не помічаємо того, що інший говорить «між рядками», ігноруємо нюанси та інтонації, як наслідок — можливість спілкування втрачається;

— хочемо бути розумнішими за нашого співрозмовника і думаємо, де, як можна покращити його слова, речення, замість того, щоб зрозуміти його;

— часто взагалі не слухаємо, тому що той, хто говорить, нам неприємний, викликає невпевненість, просто не подобається;

— реагуємо, переводячи розмову на іншу тему, якщо відчуваємо себе «спійманим на місці злочину», намагаємося сховатися, висувуючи різні приводи. Нам не до розуміння іншого, важливо захистити себе.

Які ж основні рекомендації ефективного слухання?

1. Дайте співрозмовнику можливість висловитися.

Слухаючи, ви одержуєте можливість сприйняти партнера, відчути його емоції та зрозуміти те, що він намагається пояснити. До тих пір, доки ви не переконаєте інших, що зрозуміли їх точку зору, ви не зможете пояснити свій погляд на суть питання. В результаті, замість того, щоб прислухатися до вас і прийняти вашу позицію, партнер буде шукати свої аргументи — вас будуть слухати (функціонує слух), але не чути (свідомість зайнята іншим).

2. Схвально реагуйте на слова партнера.

Будь-який співрозмовник на переговорах буде лагіднішим від однієї присутності терплячої людини, яка вміє співчувати, уважно слухати, доки партнер не висловить їй проблеми і не вичерпає емоції. Випадкового кивка, оклику або зауваження буває часом достатньо, щоб підкреслити свою зацікавленість у предметі розмови.

3. Не лицемірте.

Коли стає зрозумілим, що мова співбесідника нецікава і позбавлена корисної інформації, інша сторона починає прикидатися, намагається проявити увагу, хоча погляд при цьому стає розсіяним. Варто тому, хто говорить помітити вашу

поведінку, як його думки плутаються, він втрачає суть висловлення, стає настороженим.

4. Не загострюйте уваги на мовних особливостях співрозмовника.

Якщо ви вважаєте себе добрим співрозмовником, вас не повинні відволікати методи та виразні засоби, які застосовує співбесідник, тим більше представник іншої країни.

5. Враховуйте культурні розбіжності.

Коли люди різних культур зустрічаються один з одним, вони інколи неправильно тлумачать взаємні висловлювання, дії і наміри тому, що не збігаються бази інформації та різні уявлення, тобто вони не знають коду. Досвідчений бізнесмен завжди намагається взнати якомога більше про культуру країни партнера.

6. Стежте за головною думкою співрозмовника.

Не відволікайтесь на випадкові факти, аналізуйте повідомлення партнера, виділяйте головну думку. Врахуйте три важливих моменти:

- власні слова та дії;
- значення, яке протилежна сторона надає вашим словам і діям;
- слова та дії протилежної сторони.

7. Шукайте істинний зміст слів співрозмовника.

Пам'ятайте, що не всю інформацію можна вкласти в слова. Слово доповнюється зміною тональності, окраси голосу, виразом обличчя, жестами, рухами і нахилами голови.

8. Пристосовуйте темп мислення до мови.

Швидкість мислення в три-чотири рази випереджає швидкість мови. Коли ми слухаємо, наш мозок посилено працює. Поки говорить співрозмовник, намагайтеся підсумувати все вказане, зберіть факти для аналізу, зробіть необхідні помітки.

9. Повторюйте висловлювання партнерів.

Час від часу запитуйте: «Чи правильно я вас зрозумів?», «З вашої точки зору, ситуація полягає в тому ...». Ваш співрозмовник буде усвідомлювати, що він не просто втрачає час, а отримує задоволення від того, що його почули й зрозуміли.

10. Уникайте поспішних висновків.

Це один із головних бар'єрів ефективного слухання. Утримуйтесь від поспішних оцінок. Постарайтесь зрозуміти співрозмовника, його інтереси та потреби. Кажуть, що найбільша поступка, яку ви можете зробити іншій стороні, — це дати їй зрозуміти, що її почули.

11. Пам'ятайте, що часто мета співрозмовника — отримати від вас щонебудь реальне, або змінити вашу думку, або примусити вас зробити щонебудь. У цьому випадку найкраща дія — відповідь співрозмовнику.

Ставити запитання — не просто вміння: за складністю — це мистецтво, яке вимагає бездоганного володіння мовою, чутливості до комунікативних проявів партнера, особливо невербальних сигналів, і здатності розрізняти щирі відповіді від ухильних, в гуманному сенсі — це мистецтво бережливого ставлення до людини, яка потрапила під владу запитань.

Запитувати—значить проявити приємну співрозмовнику цікавість до його особи. Безкорисливо запитувати — значить відходити від власних турбот.

Багато конфліктів і непорозумінь виникає між партнерами через непоставлені запитання. Щоб запитувати інших, необхідна сміливість, оскільки ставити запитання іншому — це значить саморозкритись. Якщо ж не ставити запитань — значить відкрити шлях здогадкам. Не ставлячи запитань, ми вільно створюємо своє уявлення про інших, присвоюючи їм на основі своїх вимислів ті чи інші якості, гідність та недоліки. Відмовляючись шляхом запитань з'ясувати наміри іншого, ми будуємо свої здогадки про його мотиви і майбутні вчинки, а потім підводимо свою поведінку під нами ж вигадану схему дій.

Вже сам факт запитання вказує на те, що ви хочете взяти участь у спілкуванні, забезпечує його подальший хід і глибину. Це переконує партнера, що ви проявляєте до нього інтерес та намагаєтесь встановити певні позитивні стосунки.

Краще підготувати для партнера серію запитань, ніж висловлювати перед ним найблискупіші ідеї. Мистецтво переконання полягає в тому, щоб підвести співбесідника до потрібного висновку, а не нав'язувати цей висновок силою логіки, голосу й авторитету. До запитань, які забезпечують продуктивний зовнішній діалог, належать:

- інформаційні, мета яких — одержати максимум інформації;
- дзеркальні, що полягають у тому, щоб повторити висловлення партнера в запитальній формі і примусити його по-іншому подивитися на що-небудь;
- естафетні, які намагаються випередити висловлювання партнера.

Якщо вам поставили запитання, на яке ви не можете дати відповідь відразу ж, не говоріть, що вам необхідно проконсультуватися з керівництвом, що в цьому питанні ви не спеціаліст. Занотуйте запитання й скажіть, що обов'язково дасте відповідь на нього пізніше.

Якщо ж у подібну ситуацію потрапить партнер, не наполягайте на відповіді відразу ж. Скоріше всього відповідь не відпрацьована, тому, вимагаючи її відразу ж, ви змушуєте партнера сказати «ні». Природно, що через день-два в бесіді з вами він, ніби між іншим, дасть відповідь на ваше запитання.

З'ясування думок іншої сторони — це не просто корисний процес, який допомагає вирішити вашу проблему. Саме мислення опонента — це вже проблема. Укладаєте ви угоду або залагоджуєте суперечку, розбіжності, які виникають при цьому, визначаються незбігом ходу ваших думок з розмірковуваннями партнера. Причиною конфлікту є не об'єктивна реальність, а різні судження людей.

Є кілька основних прийомів, які дозволяють досягти взаєморозуміння.

1. Поставте себе на місце партнера. Здатність бачити ситуацію такою, якою її бачить інша сторона, як би це важко не було, — найважливіше мистецтво, яким можна оволодіти.

Якщо ви хочете на когось вплинути, вам необхідно не тільки знати, що він думає по-іншому, потрібно також неупереджено з'ясувати, наскільки виправдана така точка зору та відчувати емоційну напругу його впевненості. Для того, щоб добре вивчити партнера, треба зуміти поставити себе на його місце.

2. Порівняйте ваші точки зору. Зрозуміти точку зору іншої людини — не означає погодитися з нею. В один і той самий час можна розуміти, про що говорить інша сторона і з нею не погоджуватися. Правда, якщо ви краще розумієте спосіб мислення партнера, то можна підійти до перегляду своїх поглядів на перевагу ситуації. Але це не ціна за розуміння поглядів інших людей, це допоможе вам звузити область конфлікту, а також просунутися вперед у вашій власній зацікавленості.

3. Не робіть висновків про наміри інших, виходячи з власних побоювань. Люди схильні приймати страхи за наміри іншої сторони. Підозрілість часто природним чином витікає з існуючого упередження. Більше того, здається, що так «безпечніше» і гірші «побоювання» на рахунок іншої сторони очевидні. Однак інтерпретація в темному світлі висловлювань і дій іншої сторони буде коштувати вам відмови від свіжих ідей, які ведуть до досягнення угоди, а малопомітні зміни в позиції будуть проігноровані або відкинуті. Звідси висновок: притримайте своє судження про наміри інших, доки «приміряєте» їх погляди.

4. Не перекладайте відповідальність за свої проблеми на партнера. Звинувачувати інших — найлегший шлях, особливо в тому випадку, коли ви відчуваєте, що інша сторона дійсно в чомусь винна. Але навіть якщо ваші звинувачення виправдані, вони не можуть бути продуктивними. Ваш наступ примушує іншу сторону не погоджуватися з тим, що ви хочете повідомити. Вас перестануть слухати і дадуть відповідь власним наступом. Поклавши провину на когось, ви міцно зв'яжете людей з проблемою.

5. Обговорюйте сприйняття один одного. Один із шляхів впоратися з різним сприйняттям полягає в тому, щоб ясно висловити його іншій стороні, не звинувачуючи при цьому її в труднощах, що виникають.

Звичайна справа, коли в переговорах до побоювань іншої сторони ставляться як до «неіснуючих». Навпаки, чітко та впевнено говорячи про те, що вас турбує, і обговоривши все, що турбує партнера, ви тим самим внесете в переговори найкращий внесок, який тільки можна зробити.

6. Створіть у партнера відчуття причетності до розробки рішення.

Навіть якщо умови угоди здаються сприятливими, інша сторона може відвернути їх через підозру, яка виникла на тому ґрунті, що вона не брала участі в складанні документа. Щоб залучити до справи іншу сторону, необхідно про це потурбуватися якомога раніше. Зверніться до партнера за порадою. Той факт, що ви при всякій можливості віддаєте іншим належне за висунення ідей, змусить їх відчути відповідальність за захист цих ідей.

7. Узгоджуйте рішення з принципами та іміджем учасників переговорів. Варто показати зміст заключного документа так, щоб він примирив учасників і виглядав як справедливий вихід із становища, яке склалося. Переговори — це гра, в якій кращі інколи потрапляють в гірше становище.

В діловій бесіді, особливо в ситуаціях застою, емоції можуть здатися важливішими за саму дискусію. В цих випадках сторони більше готові до боротьби, аніж до співробітництва по розробці домовленості у відношенні спільної проблеми. Люди часто вступають у переговори з усвідомленням, що

ставки високі і їх почуттям загрожують. Емоції з однієї сторони викликають емоції з іншої. Страх може викликати гнів, а гнів — страх. Емоції можуть швидко завести в безвихідь будь-яку ділову бесіду.

Для того, щоб емоції не перешкоджали досягненню взаємовигідної угоди, рекомендується:

1. Насамперед усвідомте свої й чужі почуття.

Під час спілкування поспостерігайте за собою. Чи нервуете ви? Чого ви сердиті? Чого сердиті співрозмовники? Чи відповідають вони за минулі образи і намагаються помститися? Як змінюються емоції при переході від одного запитання до іншого?

Послухайте партнерів і намагайтеся зрозуміти, що вони відчують. Можливо, вам буде корисно відмітити, що ви відчуваєте, скажімо, побоювання, стурбованість, гнів, а потім, що б ви хотіли відчути — впевненість, зняття напруги.

Зробіть те ж саме по відношенню до іншої сторони.

2. Поставтеся до партнерів як до виразників чийось думок.

Кожен із нас у процесі переговорів представляє якусь частину суспільства. Нехай це буде сім'я, фірма, організація або на більш високому рівні—держава. Важливо пам'ятати, що ваші партнери теж, подібно вам, мають свої почуття, страхи, надії та мрії. Можливо, на карту поставлена їх кар'єра. Може бути, в ситуації, яка склалася, є якісь моменти, які для них особливо відчутні або якими вони особливо пишаються.

3. Поділіться своїми відчуттями. Ніякої «шкоди» не буде, якщо ви скажете: «Знаєте, наша сторона вважає, що з нами вчинили некоректно. Ми боїмося, що угода не буде дотримуватися, навіть якщо й буде досягнута. Особисто я думаю, що ми можемо помилятися, але такі наші побоювання. Чи ви відчуваєте те ж саме?». Поставивши ваші та їхні почуття в фокус, ви не тільки зберігаєте серйозність проблеми, але й перетворюєте переговори в менш протидіючий процес.

4. Дозвольте партнеру звільнитися від своїх почуттів. Замість того, щоб перебивати полемічну мову та нападати на іншу сторону, краще прийти до рішення стриматися й дозволити їм виплеснути на вас свої «образи». В такий спосіб ви знімаєте напругу в обставинах, всіляко змушуєте того, хто виступає, висловитися і перекриваєте всі шляхи до відступу, залишивши для того лише невеличку можливість.

5. Не реагуйте на емоційні прояви. Ризиковано виявляти свої почуття, якщо це призводить до емоційної реакції. Тому якщо за цим не слідкувати, може виникнути велика суперечка. Ваше обурення або засмучення може завадити досягненню вигідної для вас угоди. В багатьох випадках вибачення може розрядити емоції, стати для вас недорогим і нагороджувальним внеском, який ви можете зробити.

6. Використовуйте символічні жести. Кожен, хто любить, знає: для того, щоб покінчити зі сваркою, краще всього допомагає червона троянда. Подібного роду дія, яка має ефективний емоційний вплив на одну сторону, недорого коштує або нічого не коштує для іншої сторони.

Дружня записка, висловлення жалю, відвідування пам'ятних місць, невеликий подарунок онуку, обмін рукостисканнями або обнімання, спільна вечера — все це може стати безцінною можливістю для закріплення дружніх стосунків з партнером.

7.2 Публічний виступ у діловому спілкуванні

Публічний виступ - це усне монологічне висловлення з метою досягнення впливу на аудиторію. У сфері ділового спілкування найбільш часто використовуються такі жанри, як доповідь, інформаційна, привітальна і торгова промова.

В основі класичної схеми ораторського мистецтва лежить 5 етапів:

- добір необхідного матеріалу, змісту публічного виступу (*inventio* - «винахід»);
- Складання плану, розподіл зібраного матеріалу в необхідній логічній послідовності (*dispositio* - «розташування»);
- Словесне «вираження», літературна обробка мови (*elocutio*);
- Завчання, запам'ятовування тексту (*memoria* - «пам'ять»);
- Проголошення (*pronuntiatio*).

Сьогодні в ораторській діяльності виділяють 3 основних етапи: докомунікативний, комунікативний і посткомунікативний.

Антична риторика винятково велике значення надавала підготовці публічного виступу. Греки говорили, що промови Демосфена промащені олією нічної лампади, при світлі якої він їх складав.

Підготовка до будь-якого ораторського монологу починається з визначення його теми і мети. Тему визначає або сам автор, або ті, хто запрошує його виголосити промову. Назва виступу повинна бути зрозумілою, чіткою, по можливості короткою. Вона повинна відбивати зміст промови і привертати увагу слухачів. При розробці порядку денного для нарад необхідно особливу увагу звертати на формулювання тим доповідей і повідомлень. Теми повинні орієнтувати людей на участь в обговоренні конкретних проблем.

Починаючи розробку тексту, необхідно визначити мету виступу. Оратор повинен ясно уявляти, якої реакції він домагається. Основні цілі публічного монологу - повідомлення і вплив. Оратор може поставити задачу інформувати слухачів, дати певні відомості. Чи він розраховує схвилювати аудиторію, сформувати у людей переконання, уявлення, що стануть мотивами їхньої поведінки, тобто закликає до якихось дій. Часто ці завдання перехреснюються, сполучаються в одному виступі. Свої прагнення і задачі варто повідомити слухачам.

Важливо оцінити склад майбутньої аудиторії. Хайнц Леммерман - автор підручника з риторики — закликає заздалегідь настроїтися на своїх слухачів, поставити себе на їхнє місце, «побачити речі їх очима». Необхідні дані про тих, на кого розрахована промова - це: освітній рівень, напрямок освіти (гуманітарна, технічна ...), пізнавальні інтереси, стать, вік, ставлення до теми і до оратора.

Завжди легше говорити, звертаючись до однорідного (гомогенного) складу (дилетанти, фахівці, колеги, студенти, люди однакових політичних

поглядів і т.д.). Що однорідніша аудиторія, то більш передбачена реакція на виступ. Звертаючись до молоді, не можна загравати, лестити, повчати, дорікати в незнанні, некомпетентності, підкреслювати свою перевагу, ухилятися від гострих проблем і питань. Перед слухачами з високим рівнем професійної чи наукової підготовки не можна виступати, якщо немає нових поглядів, підходів до рішення проблеми, не можна допускати повтори, тривіальні судження, демонструвати свою перевагу, зловживати цифрами, цитатами, ухилятися від суті проблеми.

У неоднорідній (гетерогенній) аудиторії виголошувати промову сутужніше. Якщо публіка різна за складом, треба, по можливості, адресувати якийсь фрагмент кожній групі. Варто заздалегідь подумати про те, що сказати окремим, особливо авторитетним, важливим персонам, якщо ви знаєте, що вони прийдуть.

Необхідно також з'ясувати чисельність аудиторії. Великою кількістю слухачів складніше керувати. У переважній більшості людина легковірна, схильна до знеособлювання, не здатна до критики, бачить усе у чорно - білих фарбах, реагує на емоції. Що більша аудиторія, то простіше, наочніше, образніше варто говорити. Знання своїх слухачів, «прицільна» підготовка промови здобувають особливе значення під час обговорення якогось важкого питання у вузькому колі фахівців, ділових людей.

Варто довідатися, у якій обстановці буде проходити виступ - у залі, у кабінеті, є чи там кафедра, стіл, мікрофон ...

Кафедра допомагає сконцентрувати увагу на ораторі, за нею треба розташовуватися вільно, невимушено, установивши і намагаючись зберігати постійну відстань у 20 - 30 сантиметрів між ротом і мікрофоном.

Треба з'ясувати також, після яких інших промов планується ваш виступ. Адже кожна наступна промова повинна бути цікавішою за змістом і формою, ніж попередня.

Наступна стадія докомунікативного етапу - « кодування » - складання тексту - починається з добору матеріалу. Щоб виступ вийшов змістовним, краще використовувати не одне джерело, а декілька . Джерела матеріалу поділяються на групи:

1. Безпосередні - матеріали, здобуті автором з життя шляхом спостережень, власного досвіду:

- а) знання, практика;
- б) особисті контакти, бесіди, інтерв'ю;
- в) уява - уявне створення нових картин, образів, проектів на основі минулого досвіду з елементами творчості.

2. Опосередковані:

- а) офіційні документи;
- б) наукова і науково - популярна література;
- в) художня література;
- г) статті газет і журналів;
- д) передачі радіо і телебачення;
- е) довідкова література: енциклопедії, словники;

ж) результати соціологічних опитувань.

«Живий» досвід завжди добре сприймається слухачами, він переконливий і йому вірять.

Матеріал публічного виступу може бути теоретичним і фактичним. Насиченість промови тим чи іншим типом матеріалу залежить від жанру. Так, у звітній доповіді потрібно наводити безліч фактів, щоб довести положення і переконати слухачів. Матеріал виступу повинен бути достовірним. Попередньо перевіряють точність інформації, цифр, дат, цитат, імен.

Систематизуючи матеріал, оратор створює план, продумує композицію, логіку викладу, складає і редагує текст.

Підготовка письмового тексту має багато переваг. Написану промову можна перевіряти, виправляти; вона легше запам'ятовується і довше утримується в пам'яті. Писати треба на окремих аркушах, на одній стороні. Досвідчений оратор може обмежитися складанням тез, чи конспекту розгорнутого плану виступу.

Репетиція являє собою проголошення тексту думкою або вголос, краще перед дзеркалом. Треба знайти таку позу, у якій ви відчуваєте себе легко і зручно, і постаратися її запам'ятати; вивчити обличчя - розправити нахмурені брови, мімічні зморшки, що набігають на чоло; продумати жести, прийоми встановлення контакту. Досвід показує, що на 3 хвилини виступу витрачається 20 - 25 хвилин підготовки. Якщо виступ ретельно розроблений, то в момент зустрічі зі слухачами оратор буде триматися впевнено.

Існує три способи виголошення промови:

- 1) Читання тексту.
- 2) Відтворення по пам'яті з читанням окремих фрагментів (з опорою на текст).
- 3) Вільна імпровізація (експромт).

Читають ті промови, від тексту яких не можна відступити: дипломатичні, урочисті, доповіді і співдоповіді офіційного змісту. Інші види, як правило, вимовляють з опорою на письмову основу. Досить опустити погляд на сторінку, щоб відновити хід викладу, знайти потрібну цифру і т.п. Такий виступ створює враження вільного володіння матеріалом, дає можливість оратору впевнено спілкуватися зі слухачами. У мовця, однак, не завжди є можливість попередньо підготувати текст. Іноді на нарадах, засіданнях, зборах, зустрічах доводиться виступати експромтом. При цьому потрібна велика мобілізація пам'яті, енергії, волі. Імпровізація можлива тільки на базі великих знань, володіння риторичними навичками.

Після виступу оратор часто відповідає на питання слухачів, полемізує з ними. Така форма спілкування жадає від оратора швидкої реакції, доброзичливості, володіння гумором. Відповідь доповідача призначається не тільки опоненту але і всім присутнім.

Методика ораторського мистецтва рекомендує не квапитися з відповіддю, а спочатку переконатися, що питання правильно зрозуміле; відповідати лаконічно, ясно і не давати необґрунтованих чи сумнівних відповідей; мати під

рукою довідковий матеріал для тих, хто хоче одержати більш докладне обґрунтування ваших припущень.

Найвищий прояв майстерності публічного виступу - це контакт зі слухачами, тобто спільність психічного стану оратора й аудиторії. Це виникає на основі спільної розумової діяльності, подібних емоційних переживань. Ставлення оратора до предмета промови, його зацікавленість, переконаність викликають у слухачів відповідну реакцію. Як говорить прислів'я, слово належить наполовину тому, хто говорить, і наполовину тому, хто слухає. Головні показники взаєморозуміння між комунікантами - позитивна реакція на слова виступаючого, зовнішнє вираження уваги у слухачів (їхня поза, зосереджений погляд, вигуки схвалення, посмішки, сміх, оплески), «робоча» тиша в залі. Контакт - величина перемінна. Він може бути повним (зі всією аудиторією) і неповним, стійким і хитким в різних фрагменти проголошення промови.

Щоб завоювати аудиторію, треба установити з нею і постійно підтримувати, зоровий контакт. Виступаючий звичайно повільно обводить поглядом слухачів.

Перед початком промови витримують невелику психологічну паузу - 5 - 7 секунд.

Яка б не цікава була тема, увага аудиторії згодом притупляється. Її необхідно підтримувати за допомогою наступних ораторських прийомів:

1. Прийом питання - відповіді. Оратор ставить питання і сам на них відповідає, висуває можливі сумніви і заперечення, з'ясовує їх і доходить певних висновків.
2. Перехід від монологу до діалогу (полеміки) дозволяє прилучити до процесу обговорення окремих учасників, активізувати тим самим їхній інтерес.
3. Прийом створення проблемної ситуації. Слухачам пропонується ситуація, що викликає питання: «Чому?», що стимулює їхню пізнавальну активність.
4. Прийом новизни інформації, гіпотез змушує аудиторію припускати, міркувати.
5. Опора на особистий досвід, думки, що завжди цікаві слухачам.
6. Показ практичної значимості інформації.
7. Використання гумору дозволяє швидко завоювати аудиторію.
8. Короткий відступ від теми дає можливість слухачам «відпочити».
9. Уповільнення з одночасним зниженням сили голосу здатне привернути увагу до відповідальних місць виступу (прийом «тихий голос»).
10. Діючим засобом контакту є спеціальні слова і вислови, що забезпечують зворотний зв'язок. Це особові займенники 1 і 2 особи (я, ви, ми, ми з вами), дієслова у 1 і 2 особі (спробуємо зрозуміти, обмовимося, відзначимо, прошу вас, відзначте собі, подумайте, конкретизуємо й ін.), звертання (шановні колеги, дорогі мої), риторичні запитання (Ви хочете почути мою думку?). Перераховані мовні засоби контакту допомагають перебороти «бар'єр», служать об'єднанню оратора зі слухачами.

Поза, жести, міміка - приналежність індивідуального стилю. Ці елементи кінетичної системи спілкування діють на зоровий канал сприйняття, акцентують увагу на змісті інформації, що надходить слуховим каналом, підвищують емоційність і тим самим сприяють кращому засвоєнню висловлених думок. На думку психологів, мова на 25% сприймається зоровим шляхом.

Оратор повинен домогтися відчуття стійкості, рівноваги, легкості, рухливості і природності на трибуні, перед аудиторією. Вигляд людини, що тривалий час стоїть нерухомо, стомлює слухачів. Під час тривалої доповіді досвідчений виступаючий змінює позу. Крок вперед у потрібний момент підсилює значимість того чи іншого місця промови, допомагає зосередити на ньому увагу. Відступаючи назад, оратор ніби дає аудиторії можливість «відпочити» і потім переходить до іншого положення промови. Не варто ходити, пересуватися у різні боки під час виступу.

Майстерність оратора виявляється в посиленні впливу жестом, мімікою. Зайва віртуозність не прикрашає мовця і викликає іронію, ворожість. Від жестів значимих, котрі сприяють успіху промови, необхідно відрізнити безглузді, механічні (струшування головою, поправлення волосся, одягу, вертіння ручки й ін.). Стверджують, що кращий жест той, на який не зважають слухачі, тобто який органічно зливається зі змістом промови. В ораторському мистецтві використовуються:

- **Ритмічні** жести. Вони підкреслюють логічний наголос, уповільнення і прискорення промови, місце пауз. Наприклад, уповільнений рух вправо при проголошенні фрази «Говорить, що воду цідить».
- **Емоційні** передають відтінки почуттів (стиснутий клак, овальний рух руки, «рука, що відрубує» фразу,).
- **Вказівні** рекомендується використовувати в дуже рідких випадках, коли є предмет, наочне приладдя, на які можна вказати.
- **Образотворчі** наочно представляють предмет, показують його (наприклад, кручені сходи).
- **Символічні** несуть певну інформацію. До цієї групи відносяться жест категоричності (шабельне відмахування пальцями правої руки), жест протиставлення (руки виконують в повітрі рух «там і тут»), жест роз'єднання (долоні розкриваються в різні сторони), жест узагальнення (овальний рух двома руками одночасно), жест об'єднання (чипальці долоні рук з'єднуються).

Про важливість жестикуляції, говорить той факт, що в риториках, починаючи з античних часів, їй присвячувалися спеціальні розділи.

Основним показником почуттів мовця є вираз обличчя. Міміка оратора стимулює емоції аудиторії, здатна передати гаму переживань: радість і скорботу, сумнів, іронію, рішучість ... Вираз обличчя повинен відповідати характеру промови. У гарного оратора «обличчя говорить разом з промовою». Обличчя і весь зовнішній вигляд виступаючого повинні виражати доброзичливе і навіть дружнє відношення. Аудиторія не любить сердитих чи байдужих.

Після ораторського виступу необхідний аналіз. Перш за все для того, щоб знайти, виділити і врахувати допущені недоліки.

Схема аналізу промови

- Яка тема виступу? Чи досягнута його мета? Чи підходить тема аудиторії, чи викликає інтерес?
- Який матеріал використаний у тексті виступу?
- Яка композиція промови? Які методи викладу матеріалу використовуються?
- Чи логічна, чи доказова промова?
- Чи відповідає промова критеріям правильності, точності, виразності, багатства мовлення?
- Який спосіб виголошення промови?
- Чи дотримувався оратор вимоги техніки мовлення?
- Який зовнішній вигляд оратора, чи доречні жести і міміка? Наскільки вільно він тримається перед слухачами?
- Чи встановлений контакт з аудиторією? За допомогою яких засобів?

7.3. Мовна діяльність: значення, зміст, розуміння

Становлення людської свідомості тісно пов'язане з розвитком мови. Мова виступає як засобом висловлення думки, так і фактором розвитку.

Кожне слово має певний фіксований зміст. Ця фіксація обумовлена предметним співвідношенням слова з світом і постійністю слововтілення. Структури ж свідомості не просто дублюють це відношення, а узагальнюють його, вводячи нові зв'язки і відношення, а значить — нові смисли. Мова — це інформаційно-знакова система.

Розрізняють три основні аспекти мови: синтаксичний, семантичний і прагматичний. Перший — складає багаточисельність відношень знаків до інших знаків. Другий — складає сукупність відношень знаків до об'єктів немовної діяльності, тобто до того, що вони означають. Прагматичний аспект включає всі особливості мови, які залежать від того, ким, коли, в яких умовах вона застосовується. Серед знаків мови виділяють: знаки-індекси, знаки-образи, знаки-символи.

Знаки-індекси означають предмети, вказуючи на характер причинності (положення флюгера, стрілки годинника або компаса, показання приладів).

Знаки-образи є якоюсь мірою зображеннями предметів (картина, схема, креслення).

Знаки-символи позбавлені подібності з предметами, які вони позначають (більшість слів природної мови). Слова як знаки-символи характеризуються змістом і значенням.

Зміст слова — висловлена в структурі знаку або асоційована з ним характеристика предмету, який позначають. Простіше кажучи, зміст слова, терміна або імені — це та інформація, яку ми засвоюємо, використовуючи це слово. Зміст слова “трикутник” говорить нам про три кути, які утворюють цю фігуру.

Значення слова — це предмет, для вказання на який використовується дане слово. У словосполученні «столиця України» змістом є усвідомлення про

місто, яке є адміністративним, політичним і державним центром Української держави, а значенням — конкретне місто (Київ), розташоване на річці Дніпро. Для розуміння складних взаємовідносин між мисленням, мовленням і мовою варто пам'ятати, що є суттєва різниця між мовою і мовленням. Мовлення — це матеріальний, фізичний процес, результатом якого є звуки мови. Мова ж — це абстрактна система значень, змісту і мовних структур (знаків, символів). Тому часто в питаннях про співвідношення мови і мислення перше прирівнюється швидше до мовлення. Мислення може здійснюватися без мовлення, але не може існувати без мови — носія змісту і значень уявних процедур.

Зв'язок думки і слова — не проста картина висловлення першої в останньому. Думка не просто висловлюється в слові, а удосконалюється в ньому. Різниця між думкою та мовою суттєва. Думка не складається із окремих одиниць, як мова складається із слів.

Розуміння є складною системою різних об'єктивних і суб'єктивних, теоретичних і практичних дій.

Розуміння — це духовно-практичне засвоєння інформації. Ця глобальна проблема вирішується в різних актах: втілення в образ і розпредмечування, використання і навчання, тлумачення тексту та реконструкція змісту. Нас цікавить, насамперед, проблема розуміння мови в спілкуванні, тобто проблема розуміння мовних актів.

Вживання мови в спілкуванні — це формулювання речень, кожне з яких є мовним актом. Що значить зрозуміти мовний акт? Це розуміння пов'язане з такими характеристиками:

1. Розуміння мовного акту — це його виділення в мові. Мовний акт має в собі ту мінімальну інформацію, яку не можна розчленити без шкоди для висловлюваного ним змісту. Це перший рівень розуміння.

2. Виявлення змісту мовного акту, тобто читання й засвоєння тієї інформації, яку даний мовний акт несе в собі. Такий рівень розуміння — осмислення.

3. Виявлення значення мовного акту, зіставлення його з тим, що він означає. Це третій рівень розуміння — означення.

4. Прагматична інтерпретація мовного акту: хто, коли, кому і за яких умов формулює його. Цей четвертий рівень розуміння складає прагматичне розуміння.

5. Встановлення психологічного навантаження мовного акту: з якою метою, на основі якого мотиву формулюється даний мовний акт.

Вказані рівні розуміння — суть комунікативного розуміння. Його ще можна назвати дискурсивним розумінням (як один мовний акт виходить із другого в міркуванні — дискурсі), конкретно-предметним, асоціативно-абстрактним, формальним та змістовним. Його можна інтерпретувати, тлумачити та пояснювати. Для комунікативного контакту, як правило, виділених вище п'ять рівнів розуміння достатньо.

Як відмічено дослідниками, деякі слова виявляють більшу тенденцію до спаяності між собою, ніж інші. Вони створюють особливі структури, які називаються фразеологічними кластерами і входять в мову як єдине ціле.

Якщо у фразеологічному кластері поміняти деякі слова, то зовсім змінюється зміст або його значення. Наприклад, якщо у вислові замінити одне слово, то вислів набуває зовсім іншого значення. Отже, особливістю фразеологізмів є те, що вони цілісні структури.

Інша їх особливість полягає в тому, що вони мають образний метафоричний характер.

У фразеологізмах акумулюється професійний та особистий досвід, характер людини, проявляється національно-культурна специфіка мови. Згідно з цим фразеологізми виступають цікавим об'єктом дослідження й дозволяють звернути увагу на особливості людської психіки, психічний світ комуніканта. Всі фразеологізми поділяє на такі семантичні кластери:

1. Кластер позитивної поведінки. Зразками фразеологізмів цього кластера є такі:
 - «жити своїм розумом»;
 - «тримати себе в шорах»;
 - «боротися з самим собою»;
 - «заглядати вперед».
2. Кластер відсутності у суб'єкта адекватного сприйняття зовнішнього світу («зводити повітряні замки», «не бачити далі свого носа», «вітати між небом і землею»).
3. Кластер утруднення власної активності («товкти воду в ступі», «переливати із пустого в порожнє», «клеїти дурня»).
4. Кластер суб'єктивної оцінки власної поведінки («сісти в калюжу», «підгорнути хвоста», «ухопити шилом патоки», «спіймати облизня»).
5. Кластер порушень цілеспрямованої діяльності («бігати за двома зайцями» — констатація неможливості реалізації двох цілей відразу; «втупитися, як теля на нові ворота» — нездатність ідентифікації цілі; «ломитися у відкриті двері» — неадекватність цілі діям; «вдаватися в амбіцію» — підміна цілі дії ціллю самоствердження).
6. Кластер аморальності («загортати жар чужими руками», «порпатися в чужій білизні», «тримати камінь за пазухою», «плювати в душу», «підкласти свиню», «звалювати з хворої голови на здорову»).
7. Кластер брехливості («замилувати очі», «обкрутити навколо пальця», «брати на пушку», «напускати туману», «ловити рибу в каламутній воді»).
8. Кластер конформізму («і вашим, і нашим», «тримати ніс за вітром», «йти шляхом найменшого опору»).

Ідентифікація суб'єкта з боку його морально-психологічних якостей - процедура досить тонка. Не треба очікувати, що партнер сам про себе буде говорити, що він «ловить рибу в каламутній воді» і «тримає камінь за пазухою». Хоч інколи буває й таке. Для ідентифікації партнера потрібно провести його через декілька тестів, не розкриваючи, звичайно, цілей цього випробування.

Перший тест — наведення. Для його використання необхідна звичайна увага, активне слухання. Вона виводить чисто статистично на одну із кластерних груп.

На цьому рівні випробування не потрібно чекати, що суб'єкт визнає, що він любить «із мухи робити слона», але його слова, мова засвідчать, що він прибічник «тримати себе в шорах» або любить «вдаватися в амбіції». Хоча з цього ще не варто робити однозначного висновку.

Другий етап — відбір. Тут необхідно пам'ятати, що, як правило, люди найбільш негативно висловлюються саме про те, що їм самим властиво, і говорять саме те, що їм хотілося б приховати. Спостерігаючи за парою кластерів, на які здійснено наведення та відповідно на пару полярних кластерів, можна зробити потрібний для ідентифікації особистості відбір. В основі цього відбору повинно лежати визначення за принципом негативного самонаведення. Той факт, що людина говорить те, що вона думає, зовсім не означає, що вона каже саме так, як думає. Частіше всього буває саме навпаки. Якщо дехто стверджує, що він не заздрить в одному контексті і посилює це твердження тим, що йому зовсім байдуже, якраз засвідчує те, що йому зовсім не байдуже і що успіхи його колеги не залишають його байдужим. Людині, якій справді нема причин чогось боятися, нема потреби витратити зусилля на доказ того, що їй зовсім не страшно. Дехто з великою запопадливістю завіряє, що думка оточуючих про нього його не хвилює, насправді ж до цієї думки він далеко не байдужий.

Тест-відбір означає посилену увагу до того, що відвертає або заперечує співрозмовник стосовно себе. Коли це вдається встановити, відбір зроблений правильно. І чим запальніше йде відрікання, тим більш присутнє йому це явище.

Перевірку можна зробити різними шляхами. Найпростіший — піддати деякому сумніву одне із таких відрікань. Перевірка необхідна, тому що відрікання може бути випадковим феноменом мовного спілкування. Якщо це так, то легкий сумнів в обґрунтованості подібного заперечення (почуття заздрості, залежність від чужої думки, страх), який є сторонньою темою для даного спілкування, якщо і викличе деяку другорядну реакцію, то вона не повинна відволікти від основної теми розмови. Якщо ж використання заперечного кластера в спілкуванні не було випадкове, то розмова буде спрямована партнером саме в цю галузь як основну тему розмови. Для партнера у даному випадку важливіше переконати слухача у відсутності в нього «негативної» якості, ніж довести ділову бесіду до предметного завершення.

Вказані тести використання фразеологічних кластерів дають ефективну процедуру ідентифікації партнера, коли вони комбінуються з іншими методами; аналізом невербальної поведінки, відстеженням основних стратегій руху очей, аналізом мовних модальностей та ін.

Кожному з нас доводилося займатися вивченням мов. Наше свідоме спілкування з навколишнім світом починається з того, що ми вивчаємо рідну мову, освоюючи його лінгвістичні конструкції і правила орфографії.

Потім людина стикається з іноземною мовою, деякі (у більш старшому віці) вивчають мови програмування, деякі - міжнародна мова есперанто. Але існує ще один - міжнародний, загальнодоступний і зрозумілий - про який до недавнього часу люди мало, що знали - це мова жестів, міміки і рухів тіла людини.

Але чи так про нього мало знали, як здається? Ще в давні часи, коли люди навчилися читати інформацію за зірками, вони прагнули вивчити будову і можливості людського тіла, справедливо вважаючи, що воно дуже символічно і навіть може дати відповідь на питання: "Що чекає нас у майбутньому?".

Люди, особливо торговці, вивчали вираз обличчя, очей, а також значення жестів людини, щоб не потрапити в яку-небудь підступну пастку. При дворах окремих правителів, наприклад, існував свою мову жестів. Жести мали особливі значення і в таємних товариствах, зокрема, у масонів. Система жестів у масонстві розроблена до дрібниць, і здається, можна в них заплутатися. Але для присвяченого людини все просто і не представляє собою особливих труднощів.

У ХХ столітті зросло значення інформації, тому сучасна людина особливо цінує все те, що несе цю інформацію. Зараз цілеспрямовано звертають увагу на колір обличчя, волосся, очей, а тим більше міміку і жести, що видають приховані думки людини.

Американці ще в середині ХХ століття звернули увагу на цю особливість людського тіла. Зараз, з розвитком комунікативних професій, наука про жестах (невербалики) стала відігравати особливу роль і в Росії. Хоча деякі наші вчені тлумачать її трохи інакше, намагаючись знайти відповідь в теоріях Чарзла Дарвіна та зіставляючи манеру спілкування людини і тварин. Жести - це сигнали, які можуть розповісти про те, що думає людина в даний момент. Тільки тлумачити їх треба правильно. Від цього часто залежить підсумок розмови.

Мова тіла унікальний і неповторний в кожному випадку. Психологи вважають, що потрібні жести можна виробити. Проте на це потрібно набагато більше часу, ніж хотілося б.

Відмінною практикою для вивчення жестів є телебачення. Спостерігаючи за акторами або учасниками ток-шоу, неважко помітити, що часто вони застосовують певні пози або вираз обличчя для посилення ефекту своєї промови. Можна вимкнути звук, а потім намагатися вгадати, про що говорять персонажі тієї чи іншої кінострічки.

Існує ціла система людських жестів, шкідливих для спілкування, або, навпаки, корисних. Наприклад, ділові жести, жести залицяння і т. д.

Дуже часто шкодять людині "бар'єри" - жести закритості, які насторожують співрозмовника і можуть нашкодити у важливих, відповідальних ситуаціях, зокрема, під час співбесіди.

При співбесіді варто уникати "схрещених рук" і "схрещених ніг". Такі жести свідчать про закритість людини, про його небажання співпрацювати. Коли людина хоче відгородитися від непотрібного йому потоку інформації, відчуває, що йому намагаються щось нав'язати або ж не довіряє словами

співрозмовника - він схрещує руки на грудях. Так що такий жест - це типовий бар'єр, який не варто демонструвати співрозмовнику, якщо Ви в нього в принципі зацікавлені.

Простий, але ефективний спосіб змусити людину (чи себе) розімкнути руки - це дати йому книгу, папір, будь-який предмет. Щоб його взяти, він простягає руки вперед.

Нервозність людини видають схрещені руки, кисті яких лежать на плечовій частини. Людина як би обіймає себе, при цьому його погляд важкий або неуважний. Він явно нервує, і його тіло говорить це замість слів. Нові члени компанії, зустрівшись з босом, приймуть саме таку позицію, оскільки перед ними - високопоставлений чоловік. Але коли в позі "схрещених рук" пальці піднімаються вертикально, то цей жест демонструє почуття переваги.

Часто в книгах ми зустрічаємо опис прийому "замаскованій нервозності" - людина смикає в руках серветку, доторкається до сумочки, годиннику, браслету, запонкам. Жінками в якості бар'єру часто використовується дамська сумочка або букет квітів.

У міжособових стосунках невербальне спілкування може нести значно більш змістовне навантаження, ніж вербальне. Психологічні дослідження показують, що до 40 відсотків інформації належить жестам та міміці. Від знання суб'єктами різних нюансів невербального спілкування може залежати успішність результатів.

Згідно із даними досліджень, значна частина мовної інформації при обміні сприймається через мову поз і жестів та звучання голосу. Майже 55 відсотків повідомлень сприймається через вираз обличчя, пози і жести, а 38 відсотків - через інтонації і модуляції голосу. Звідси випливає, що всього 7 відсотків залишається словам, сприйнятим одержувачем, коли ми говоримо. Це має принципове значення. Іншими словами, у багатьох випадках те, як ми говоримо, важливіше слів, які ми вимовляємо. Так само і якщо хтось говорить "добре... я дам доручення" - то пауза після слова "добре" може бути ознакою того, що керівник не хоче цього робити, зараз надто зайнятий, не хоче давати доручення чи не знає, з чого саме варто почати.

Незважаючи на те, що обличчя залишається головним джерелом розуміння природи емоційних реакцій, тіло, кінцівки і зап'ястки рук також відіграють важливу роль у комунікації. Кінесика - це спосіб комунікації за допомогою рухів тіла і жестів. Вона являє собою культурно обумовлені системи поведінки, що засвоюються шляхом імітації рольових моделей. Оскільки таке поведінка засвоюється переважно несвідомо, більшість людей не усвідомлюють, що активно користуються складною системою жестів і рухів.

Мова жестів спостерігається у багатьох племен. У австралійського племені аранда відомо близько 450 різноманітних жестів, які не лише вказують на конкретні предмети, а й позначають загальні поняття. Мова жестів в аранда, як і в інших племен, доповнює звукову і застосовується в особливих випадках.

Про роль жестів у виникненні мови писали дослідники, які дотримувалися різних теорій походження звукової мови. Так, В. Вундт (1832-1920), прихильник виголової теорії, вважав, що спочатку існували дві мови -

мова жестів (рухи рук і обличчя) та мова звуків (рухи язика і губ). За допомогою звуків виражали почуття, за допомогою жестів - уявлення про предмети. Рукою та мімікою виражали дозвіл і заборону, наказ і прохання, загрозу та радість.

Жестикуляція - явище історичне та соціальне. Деякі особливості жестикуляції і міміки людини нагадують рухи тварин, про що писав ще Ч. Дарвін, зокрема у праці "Вираження емоцій у людини і тварин" (1872). Поступово примовленнєва жестикуляція починає відігравати різну роль у різних народів.

В ході еволюції людини звукова мова удосконалюється, а мова жестів починає відігравати допоміжну роль. Жести є менш зручними, ніж звук: їх не видно вночі, ними не можна користуватися, коли руки зайняті роботою. Звукові сигнали могли удосконалюватися як за рахунок диференціації звуку, так і складання звукових сигналів.

Можна припустити, що постійне супроводження звуку різноманітними жестами було споконвічним і залишається для людини невід'ємною складовою комунікації. Різноманітними в історії розвитку мови можуть бути лише їх співвідношення і взаємодія. Якщо для початкового стану антропоїдів кінематична мова могла бути дійсно деякою знаковою системою спілкування, то утворення мови витіснило її. Багато дослідників вказували на те, що людина як біологічний вид зберігає ознаки тваринного характеру й у системі засобів комунікації (тактильна, візуальна, навіть хімічна системи), але ці форми, по-перше, існують одночасно зі звуковою мовою, по-друге, ніколи її не замінюють. Крім того, жестова система, наприклад, людини, не має кінчного характеру - вона абстрактна й універсальна на противагу дії сигналізації у тварин.

Дослідження, яке проводив В. Стокоу, мало тенденцію до відшукування схожості жестів та мовлення. Учений зосередився спочатку на пошуку в американській жестовій мові елементів, аналогічних фонемам в усному мовленні. Його мета полягала в тому, щоб винайти систему мови жестів, подібну до фонетичної. Зрозуміло, що він повинен був подолати лінгвістичні упередження багатьох педагогів та психологів, які працювали з глухими. Стокоу відчував, що принципи досліджень жестової мови повинні наслідувати ті, які використовувались у дослідженні розмовної мови. Ці принципи включали ідентифікацію підлексичної структури і відмінностей на підлексичному рівні. Він також зрозумів, що є важлива відмінність між жестовою та усною мовою, про яку інші дослідники жестової мови іноді забували або ігнорували - проблема одночасного показу різних складових жестів. Він описав ці елементи як візуально-жестикуляційні аналоги фонем.

Стокоу визначив три параметри жесту: 1) місцезнаходження (де жест робиться); 2) напрям руху руки або рук, що показують жест; 3) дія або рух руки. Інші аспекти мови - вираз обличчя, сигнали, які не здійснюються руками, - нині визнані частиною мови. Вони не так легко описуються цією системою, але вона витримала випробування часом і може використовуватися в описах жестів.

Успіх Стокоу полягає в прийнятті американської жестової мови як природної людської - це було значним досягненням в області лінгвістичних досліджень. Сьогодні багато учених-мовознавців досліджують американську та інші жестові мови, існує така кількість літератури, яка їх описує, що може перевершити ці показники щодо усної мови (Армстронг, 1999). Однак ці зрушення далися нелегко. Багато мовознавців і навіть безпосередньо глухих кинули виклик Стокоу і намагалися узагальнювати лінгвістичний статус візуально-жестикуляційної системи.

Значення окремого жесту коливається від цілого повідомлення до позначення окремого звуку. Мова жестів засвідчена у народів первісної та розвинутої культури, в умовах багатомовності (у індіанців Північної Америки), природної німоти (мова жестів глухонімих) та штучної (мова жестів цистерціанців, жінок у деяких місцевостях Кавказу). Жестами американські індіанці могли переказувати повідомлення на досить значні відстані в межах видимості, але за межами чутності. В їхній кінетичній мові образних та вказівних знаків були також умовні знаки, за допомогою яких можна було передавати власні імена та назви.

За своєю роллю в комунікації виділяють дві групи жестів: жести знакові (мають як план вираження, так і план змісту) і жести незначкові.

Серед жестів знакових, які безпосередньо пов'язані з передачею інформації і мають план змісту, виділяють жести вказівні, образотворчі (іконографічні) і символічні.

Функція вказівних жестів полягає в тому, щоб виділити якусь частину простору навколо мовця. Зробити це можна просто поглядом чи кивком голови, але рукою буде найбільш точно і конкретно, тому зазвичай в багатьох ситуаціях перевага надається саме цьому способу.

В образотворчому жесті завжди є реальний прототип, особливості якого намагається передати той, хто жестикулює. Самі можливості зображення різних об'єктів різноманітні. Це пов'язано, насамперед, з тим, чи є об'єктом зображення сама людина (її зовнішні дані, пози, дії, а також міміка) чи щось поза нею (розмір і форма різноманітних предметів, їх рух або положення у просторі).

Жест-символ звичайно має абстрактний зміст, він лише традиційно приписується певному жесту і тому розуміється в межах одного колективу (у загальному випадку - в національних межах). Добре ілюструє різницю між образотворчим і символічним жестами різниця між піктографічним та ідеографічним письмом: жест образотворчий - піктограма, жест символічний - ієрогліф.

До незначкових жестів відносять *ритмічні* та емоційні.

Ритм висловлювання в розмовному мовленні - це рівномірне чергування прискорення й уповільнення - створюється і підкреслюється повторенням однотипної інтонації і одночасно того самого жесту в одних випадках та переключенням на новий тип інтонації і, відповідно, новий тип жесту - в інших. Все це й створює картину рухливої гри прискорень і уповільнень, напружень і послаблень у розмовному мовленні. Ритможест підкреслює також комунікативно-значиме членування мовлення.

Емоційні жести є суто індивідуальними, користування ними багато в чому залежить від навичок і темпераменту мовця. Повні, енергійні жести свідчать про афектованість людини і зазвичай не рекомендуються етикетом. У жесті емоція одержує "матеріальну точку опори". Жести підкреслюють здивування, прикрість, захоплення, радість, висловлюючи ставлення мовця до змісту повідомлення. Емоційний жест "читається" відповідно до міміки особи й інтонації мовлення.

7.4. Створення власного іміджу.

Сьогодні в розвинутих країнах світу великого значення для створення власного іміджу надають візитним карткам.

Використовуються візитні картки для:

- інформації в момент знайомства про себе і про підприємство, на якому ви працюєте;
- інформації про своє існування для осіб, в контактах з якими ви зацікавлені;
- підтримання контактів з партнерами, поздоровлень зі святом або з іншою подією;
- виразу подяки, співчуття, а також для супроводження квітів або подарунка.

Іноземні партнери добре орієнтуються в різновидах візитних карток, для них це азбука ділових відносин.

Візитна картка, яку залишає власник при особистому відвідуванні, повинна бути із зігнутим кутиком. Деякі надають значення тому, як і який кутик візитної картки загнутий - верхній, нижній, а також з якого боку. Тому, щоб уникнути непорозумінь, пов'язаних з неоднаковим у різних країнах тлумаченням загину, рекомендується загинати весь лівий край картки на 1/4 так, щоб чітко було видно слід загину. Потім розправити картку. Зігнуту таким чином картку залишають у тих випадках, коли з якихось причин вас не змогли прийняти. Залишається вона або в офісі, або в резиденції партнера і свідчить про те, що ви особисто залишили її, а це є ознакою найбільшої поваги та пошани.

Візитну картку, яка направляється через посередника (кур'єра або водія) або по пошті, загинати не потрібно. Рекомендується, по можливості, написати кілька слів на картці. Такий запис унеможливить її використання якою-небудь сторонньою особою в недобрих цілях. Якщо картку залишили особисто, напис на конверті робиться олівцем, якщо ж надіслали поштою — чорнилом.

Відповіді на візитні картки повинні даватися протягом доби і також візитною карткою.

Підписи на картці, зроблені від руки, мають такі значення:

P.R. (Pour remercier) — прояв подяки.

P.F. (Pour fe't) — вітання зі святом.

P.F.C. (Pour faire connaissance) — ознака задоволення знайомством.

P.F.N.A. (Pour felititer Nouvel An) — вітання з Новим роком.

P.P.C. (Pour prendre conge) — прояв прощання при кінцевому від'їзді.

P.C. (Pour condoleances) — прояв співчуття.

P.P. (Pour presentation) — заочне представлення.

Наприклад, вас привітали зі святом. Написавши на своїй картці в лівому нижньому кутку аббревіатуру — P.R., краще всього того ж дня її відіслати партнеру. Дякувати за вітання партнеру по телефону або вручати йому свою картку особисто не прийнято. Якщо ж ви це зробите, то, в першому випадку, скориставшись вашим дзвінком і вислухавши подяку, партнер може нав'язати ділову розмову для обговорення конкретного питання, до якого ви не готові. В другому випадку, можливий такий варіант, коли особиста зустріч, на якій ви планували віддати свою картку, з якихось причин не відбудеться. В обох випадках ви будете мати вигляд не досить вихованої людини.

Перебуваючи в чужій країні під час національних свят, ви повинні першим привітати своїх партнерів. Не бійтеся, що, наприклад, в Японії не зрозуміють аббревіатуру відповідних французьких фраз. Існуючі правила, норми, традиції, стандартна міжнародна символіка однаково розуміються у всіх цивілізованих країнах. На візитних картках можна робити й більш розгорнуті написи, звичайно, від третьої особи. Наприклад, «Дякує за увагу», «Найкращі побажання в Новому році», «Бажає всього найкращого».

При знайомстві, яке відбулося, першим залишає свою візитну картку особа, яка займає нижчу посаду. Якщо партнери перебувають приблизно на одному рівні, то до уваги приймається вік і першою подає картку особа, яка молодша за віком. У випадку появи сумнівів, за старим французьким протоколом, вручає свою візитну картку той партнер, який ввічливіший.

У резиденції подружжя неодружені чоловіки залишають дві візитні картки: одну для чоловіка, другу — для дружини.

Подружжя пара в будинку подружжя залишає дві візитні картки: одну (картку дружини) — для чоловіка, другу (сумісну) — для жінки.

У Великобританії сімейні картки не застосовуються. Тому в цій країні, перебуваючи в резиденції подружжя, залишайте одну картку для чоловіка і другу — для дружини.

У власному будинку неодруженого чоловіка жінка свою картку не залишає. В США на картках неодружених чоловіків і незаміжніх жінок, а також на сімейній картці вказується адреса. На картці одруженого чоловіка адреса не вказується, бо вона є в сумісній. Ім'я вказується після Мг. для чоловіків і Mrs. — для заміжніх жінок; Miss — вживається на візитних картках дівчат, старших вісімнадцяти років. На «візитках» дівчат і хлопців, молодших даного віку, вказується лише ім'я та прізвище.

Після представлення жінці чоловік зобов'язаний, по можливості, чим скоріше, але не пізніше тижня, направити їй свою візитну картку для чоловіка, навіть якщо він і не був йому представлений. Було б ввічливо перед тим, як зробити цей жест, самому відрекомендуватися чоловікові, якщо він не відсутній.

Мета використання «візиток» зрозуміла — створити якомога розгалуженішу мережу контактів. Цілком можливо, що через деякий час один з подружжя вам знадобиться.

Якщо жінка представляється іншій жінці і має намір у подальшому підтримувати партнерські відносини, то, якщо вона старша або одружена з особою, положення якої в суспільстві чи на службі вище положення чоловіка жінки, якій представляється, то вона першою залишає свою картку. Заміжня жінка залишає дві картки, навіть якщо її чоловік незнайомий з цією жінкою.

Всім гостям, які були присутні на сніданку, обіді або вечірньому прийомі (виключаючи запрошення на чай), слід відправити господарям листи зі словами подяки або залишити в будинку господаря протягом тижня візитні картки.

Високопоставлені іноземні особи, які знаходяться в країні проїздом, залишають свої візитні картки протягом 24 годин, відповідати на них також слід не пізніше доби.

З візитками можна пересилати подарунки (квіти, альбоми, книги, журнали, квитки в театр, на виставку, програми, фотографії), інколи вони посилаються разом з листом.

В діловому світі, як і в повсякденному житті, прийнято робити подарунки, підносити речі з фірмовими знаками або в фірмовій обгортці. Однак необхідно знати, що тут потрібні міра, такт і виконання суворих, розроблених протягом багатьох років, правил. Вартість подарунка ніякого значення не має і залежить тільки від ваших можливостей. Виняток — дорогі речі: пам'ятайте, що, даючи своєму партнерові такий подарунок, ви тим самим ризикуєте поставити його в незручне становище. З одного боку, він може відчувати, що не заслуговує його, а з іншого — змушений відповідати таким же дорогим подарунком, а це не завжди відповідає його бажанню або можливостям. Однак не слід віддавати перевагу дрібним сувенірам, бо в цьому випадку ви можете здатися надто бережливими. Найбільш оптимальним подарунком є той, який відповідає бажанню і стилю партнера, несе відбиток вашого до нього ставлення.

При діловому візиті можна дарувати художньо оформлені вироби — скульптури, гравюри, пам'ятні медалі, настінні тарілки, грамплатівки, які нагадують про вашу країну або ще краще — про вашу фірму. Одним із найбільш універсальних подарунків вважають книгу, яку можна принести кожній людині і з будь-якого приводу. Намагайтеся вибрати подарункове, гарно оформлене видання, з урахуванням інтересів вашого партнера.

При досить тісному знайомстві можливі й такі подарунки як напої, солодощі, тютюнові вироби та речі для паління, вироби з металу. Однак пам'ятайте, що жінці, навіть тій, яка палить, ніколи не дарують речі для паління, тютюнові вироби, а також міцні напої. Можна дарувати як виняток шампанське, колекційне десертне або сухе вино, але не молодим дівчатам.

Непристойно дарувати також предмети туалету (шкарпетки, сорочки, капелюхи, парфумерію, виняток — краватка, яка входить до числа допустимих сувенірів).

При виборі подарунка подумайте і про вік партнера, якому ви шукаєте подарунок. Це не означає, що є спеціально призначені подарунки для молодих людей або людей похилого віку, однак намагайтеся виявити такт, щоб не

поставити в незручне становище людину похилого віку надто яскравою краваткою, а дівчину — сірою хустиною.

При оформленні подарунка важливо проявити добрий смак: загорнути його в яскравий папір, перев'язати стрічкою, прикласти свою візитну картку або святкову листівку.

Дарувати речі — це зовсім непроста справа. Від того, як ви піднесете свій подарунок, залежить і те, яке він справить враження. Має значення навіть те, даруєте ви його особисто чи через спільного знайомого. Подбайте, щоб ваш подарунок не прийшов із запізненням. Дарувати потрібно з тактом, приємними словами, короткими побажаннями, жартом.

Коли вас запрошують додому, то найкращий подарунок — живі квіти.

Якщо, з'явившись на свято, ви даруєте квіти у вітальні, їх можна залишити в обгортці. Якщо ж двері вам відкрив хтось із членів сім'ї, то перед входом в кімнату зніміть обгортку.

В давні часи існувала велика азбука квітів — кожна квітка щось означала. В наш час цією азбукою не користуються. Однак намагайтеся, щоб вас правильно зрозуміли: червоні троянди означають велике кохання, гортензії сприймаються як квіти скорботи. Особливо слід бути уважними із закордонними партнерами. Так, наприклад, французи сприймають гвоздики та хризантеми як символ нещастя. В цьому їх підтримують японці та іспанці. А от англійці, голландці, італійці і греки сприймають ці квіти з вдячністю. Мешканець Люксембургу вважатиме, що йому подарували сміття. Отже, скільки країн — стільки думок, тому слід обов'язково порадитися з продавцем відносно зробленого вибору.

Не можна дарувати речі, які були у вжитку, за винятком антикваріату, коштовностей, які даруються тільки дуже великими фірмами в особливих випадках, наприклад, на ювілеї. Подарунком для фірми може бути що-не- будь із оргтехніки, самовар, мікрохвильова піч і навіть автомобіль. Вдалим подарунком була б продукція вашого підприємства. Тим самим ви рекламуєте свій товар і вказуєте на шляхи до співробітництва. Подарунки фірмі дарують на загальних зборах робітників і в урочистій обстановці.

Приймати подарунки слід тактовно. Відразу ж у присутності того, хто дарує, розпакувати подарунок, якщо дозволяє ситуація, оцінити увагу і смак, висловити задоволення та подякувати. Дуже неввічливо відкласти подарунок, не розгорнувши його. Якщо подарунок не сподобався вам, намагайтеся ніяк не виявити свого незадоволення — будь-який подарунок приймайте з посмішкою. Висловлюючи подяку тому, хто дарує, зробіть так, щоб не образити інших гостей, які прийшли з більш скромними подарунками або взагалі без них. За посланий або переданий через когось подарунок подякуйте відразу по телефону або коротким листом.

Відмовитися від подарунка можна лише в тому випадку, коли прийняти його було б непристойно або подарунок настільки цінний, що ви будете відчувати себе боржником. Неправильно було б спочатку вагатися, піддаючись умовлянням, а потім все-таки прийняти подарунок. Знайдіть достатні аргументи, щоб пояснити відмову твердо, але ввічливо.

Приймаючи подарунок, пам'ятайте, що людина, яка вибирала подарунок, хотіла зробити вам приємне. Інше питання — вдалося це їй зробити чи ні. Бажання порадувати партнера, зняти напругу у стосунках — цінніше самого подарунку.

Всі знають прислів'я “зустрічають по одягу, а проводжають по розуму”. При цьому підкреслюється, що розум — це головне, але зустрічають все ж таки по одягу. Тому діловий одяг має особливе значення.

Щоб гарно та стильно одягатися, потрібно знати основні особливості вміння одягатися.

1. Мода може підвести. Буде великою помилкою дозволити моді впливати на вибір вашого одягу. Всі, хто думають, що індустрія моди живе виключно інтересами жінок, помиляються. Адже мода пропонує один стиль одягу для всіх.

2. Вибір залежить від вас. Автор Дж. Т. Моллой, спеціаліст у галузі ділового одягу, дійшов висновку: колір, малюнок, покрій одягу вчителя серйозно впливають на ставлення, увагу, поведінку учнів. Один і той же костюм для одного вчителя може бути спасінням, а для іншого — бідою. Викладачі 40-50 років, які вибирають м'які, жіночі фасони одягу, впливають на учнів (студентів) як авторитетні мами. Але такі костюми не придатні для молоденьких вчительок.

3. Чи потрібно жінці наслідувати чоловіків? Багато хто думає: для того, щоб жінці досягти службового успіху, слід наслідувати в одягу чоловіків. Це неправильно. Брючний костюм не сприяє діловому успіху. Інша справа — хороший костюм із спідницею (краще із натуральних тканин). Він підкреслює ваш авторитет.

Кращий плащ для жінок як для ділових, так і для особистих контактів — бежевого кольору. Потім — чорний, але будь-який повинен закривати спідницю. Центральне місце в шафі ділової жінки повинен займати костюм із спідницею. Але спочатку про сукню жінки. Вона повинна відповідати всім життєвим ситуаціям: від суворо офіційного до неділового стилю. Для роботи найбільше підходить сукня з довгим рукавом, причому найбільш авторитетною буде сіра в тоненьку смужку.

Кращі кольори ділової сукні — темно-синій, рудувато-коричневий, сірий, світло-сірий. Найменш прийнятні кольори — зелений, оранжевий, світло-рожевий, яскраво-жовтий, яскраво-червоний, пурпуровий, ніжно-голубий, жовтогарячий. Будь-яка сукня, пошита із матеріалу, який використовують для спортивного одягу (вельвет, джинсова тканина), — не для установ. Дуже підходить для ділового одягу сукня з жакетом в тон. Блайзер, який гармонує із сукнею, надає жінці авторитетності і добре личить до ділового костюма. Якщо жінка любить носити що-небудь із світлих тонів, то нехай це буде костюм із світлою спідницею.

Коли жінка знімає жакет, то залишається в спідниці і блузці. Але майте на увазі: для роботи в цьому випадку підходить тільки одне: чорна спідниця і чорна шовкова блуза (а її не завжди одягнеш під костюм).

Якщо з блайзером одягти контрастну сукню, то це відразу збільшить довіру до вас і підніме авторитет. Блайзер повинен приховувати, а не підкреслювати контури тіла, лацкани його повинні щільно прилягати.

Туфлі ділової жінки — лодочки темного кольору з каблуком приблизно 4 см. Переважаючі кольори: синій, чорний, темно-коричневий, непогано виглядають також сірі, бежеві та іржаво-коричневі. Панчохи обов'язково натурального кольору.

Зачіска. Головне, що повинна усвідомлювати жінка, — це те, що зачіска має бути завжди охайною. Вигадлива зачіска личить тільки до незвичайної сукні. Волосся повинно бути середньої довжини. Ваша зачіска не повинна постійно відволікати увагу оточуючих зайвими локонами і завитками. В психологічному плані темне волосся жінки більш уособлює владу, світле ж надає їй популярності. Діловій жінці недопустимо фарбувати волосся в два тони або більше.

Косметика. Найкраща косметика — це та, яку ніхто не бачить. Тут головний принцип: зовсім небагато косметики — і цілком достатньо. Виняток можуть складати жінки, яким за сорок п'ять. Якщо вам ще немає тридцяти п'яти, користуйтеся помадою, але не яскравою і не такою, яка дуже кидається у вічі.

Турбуючись про свою зовнішність при виході на роботу:

- не використовуйте дуже помітних тіней для очей;
- пам'ятайте: довгі нігті та накладні вії — тільки для актрис;
- ваш лак для нігтів — безкольоровий;
- тушшю для вій слід користуватися дуже обережно, якщо вона потече, то ваш авторитет буде близьким до катастрофи;
- якщо ви вищипуєте брови, то намагайтесь надати їм природного вигляду;
- якщо у вас дуже світлі брови, підкрасьте їх олівцем. Світлі брови надають обличчю втомленого вигляду, і така жінка виглядає менш впевнено та авторитетно.

Парфуми. Тут правила прості. Якщо ви хочете подібатися чоловікові, парфуми повинні бути тонкими і дорогими. Якщо ви хочете відповідати становищу поважного керівника, то їх запах має бути ледве відчутний.

Окуляри. Шанси багатьох маленьких жінок з непоказною зовнішністю зростають, коли вони одягають окуляри навіть з простими скляними лінзами. Оправа має бути пластмасовою або роговою, середніх розмірів. Брюнетці слід підбирати оправу для окулярів в тон до її волосся. Блондинкам краще уникати оправ, колір яких хоч як-небудь нагадує колір їхнього волосся, для них підходить оправа тільки коричневого кольору.

Якими б модними не були темні або димчасті окуляри, ділова жінка їх ніколи не надіне.

Прикраси. Бути діловою жінкою — це не значить відмовитися від прикрас. Але слід пам'ятати, що краще не купувати 4-5 прикрас на рік, а ліпше купити одну якісну, яка вам дійсно личить. Найнеобхідніша прикраса для ділової жінки — це обручка. Її варто носити, навіть якщо ви незаміжня. Обручка повідомляє, що ви зайняті лише справою і нічим іншим. Перстень не

повинен бути з великим виступаючим каменем. На руці потрібно носити не більше одного персня. Чим менше прикрас, тим краще. Якщо ділова жінка одягає прикрасу, то вона повинна бути функціональна або цілеспрямована. Великий коштовний кулон, наприклад, надає солідності невисокій жінці.

Годинник має бути простим, невеликого розміру і дещо схожим на чоловічий.

Парасолька. Вам необхідна добра проста парасолька, без усяких оборочок і яскравих кольорів, яка розкривається автоматично. Немає більш жалюгідного видовища, як жінка, яка мокне під дощем, мучиться зі своєю маленькою складаною парасолькою.

Ручка для письма. Авторучка повинна бути з надійним золотим або позолоченим пером. Ні в якому разі ділова жінка не повинна писати на людях недогризком олівця, дешевими ручками, які швидко втрачають зовнішній вигляд і завжди готові відмовити або розвалитися навпіл.

Кейс (дипломат), сумка, гаманець. Дипломат повинен бути шкіряним, темно-коричневим, простим. Але якщо ви вирішили носити на службу жіночу сумочку, то вона повинна бути зі шкіри, дуже доброї якості.

Спиртні напої. Найкраща порада: пити небагато, хоч келих можна піднімати часто (власне в цьому і полягає головний сенс бенкету). Жінкам краще пити білі німецькі вина і уникати міцних напоїв.

Кабінет. Стіни вашого кабінету мають бути пофарбовані тільки в стандартні кольори, які прийняті для фарбування службових приміщень. Широко розповсюджені такі кольори, як голубий і бежевий. Не слід ставити квіти на свій письмовий стіл, буде краще, якщо вони стоятимуть у приймальні секретаря. Непогано мати в кабінеті костюм на зміну (про всяк випадок), але він повинен бути надійно схований від чужих очей. Ваше крісло не повинно бути надто великим, щоб ви в ньому не загубилися. Якщо ви тримаєте для гостей попільничку, то вона повинна бути невеликою, меншою, ніж ті, які, як правило, стоять у кабінетах чоловіків. Якщо ви любите картини, краще вибрати щось нейтральне, скажімо, натюрморт.

Отож, правильний вибір ділового одягу може значно допомогти жінці досягти успіху на роботі і в особистому житті. Дотримуючись перелічених нижче правил, ви уникнете грубих помилок на роботі:

1. Ніколи:

- не з'являйтесь першою в модній речі — мода може підвести вас;
- не одягайте нічого, що підкреслювало б вашу жіночу привабливість, інакше ви пропонуєте оточуючим у першу чергу не свій розум;
- не носіть брючний костюм із ненатуральної тканини;
- не носіть брюки, якщо ви маєте справу з чоловіками;
- не одягайтесь у чоловічому стилі;
- не ходіть з сумкою, коли можна взяти кейс (дипломат);
- не носіть одяг середньої довжини, виняток складає тільки плащ або пальто поверх довгої сукні;
- не дозволяйте моді диктувати довжину спідниці вашого ділового костюма;
- не знімайте жакет на роботі;

- не носіть окулярів в ультрамодних оправках;
- не пийте багато на офіційних обідах;
- нічого із одягу не купуйте зопалу.

2. Завжди:

- носіть на роботу тільки костюм із спідницею;
- шийте костюм з урахуванням специфіки вашої роботи;
- носіть прості туфлі на середньому каблуку;
- носіть панчохи натільного кольору;
- носіть пальто, яке закриває вашу спідницю і сукню;
- користуйтеся якісною ручкою із золотим пером;
- спортивний одяг носіть тільки доброї якості;
- перш ніж одягнутися, подумайте, з ким вам доведеться зустрічатися і що вам потрібно зробити;
- нехай ваш кабінет не нагадує кабінет чоловіка, але там не місце й типово жіночим предметам;
- прогляньте ще раз все сказане, перш ніж що-небудь купити.

Одяг для успіху чоловіків

Ніхто не буде заперечувати, що стиль одягу чоловіка впливає на його успіх в ділових контактах, а правильно обраний костюм створює робочу атмосферу.

Наш одяг — частина робочого середовища, він може багато розповісти про нашу особистість, становище в суспільстві й неодмінно повинен надавати своєму володарю авторитетного вигляду.

Далеко не всі ділові чоловіки одягаються правильно і це не від намагання виглядати гірше своїх можливостей. Часто вони впевнені, що одягаються гарно і навіть модно. Ця точка зору спирається на думку жінок, подруг і секретарок.

Але діловий одяг досить консервативний. Він солідний і впевнений у собі; діловий і привабливий; шляхетний, якому можна довіряти; не без претензії на елегантність.

Лінія. Це не стільки загальний силует одягу, скільки загальний напрямок ліній на піджаку, сорочці, краватці. На костюмі вони розміщуються або вертикальними смужками, або клітинами. Краватки бувають без малюнка, з абстрактним малюнком або з чітким напрямком ліній (горизонтальним, вертикальним, діагональним). Різноманітність напрямків ліній малюнка можуть мати і сорочки.

Лінії елементів одягу не повинні різко перетинатися одна з одною, але й не зливатися.

Стиль. Дисгармонійно буде виглядати діловий костюм у поєднанні з спортивною сорочкою в клітинку. Не поєднується костюм з широкими лацканами і вузьким галстуком. Якщо чоловік одягнений в темно-синій костюм, білу сорочку і темно-червоний галстук, то у нього добрий смак.

Костюм повинен бути однотонним: синім, сірим, бежевим, коричневим. З однотонним костюмом поєднується будь-який малюнок сорочки. Якщо ж сюди додати однотонну краватку, то буде гарне тріо: однотонність - малюнок — однотонність.

Для однотонного костюма ми маємо три основних варіанти:

- однотонна сорочка, однотонна краватка;
- сорочка з малюнком, однотонна краватка;
- однотонна сорочка, краватка з малюнком.

Костюм в смужку. До нього не слід одягати сорочку в клітинку. Тут піде однотонна біла або голуба сорочка, а смуги на костюмі й поєднання їх за кольором з сорочкою освіжать загальний вигляд. Костюм в смужку і смугаста сорочка будуть поєднуватися, якщо смуги одного із елементів не дуже виділяються. До костюма в смужку й однотонної сорочки більше підійдуть краватки в горошок або з геометричними фігурами.

Костюм в клітину. Сорочка повинна бути тільки однотонною, краватка без чіткої направленості малюнка або однотонна. Наприклад, синій костюм освіжить яскраво-блакитна сорочка, особливо якщо вона в тон смужкам костюма. Добрий ефект дає світло-сіра або блакитна краватка.

Сорочка плюс краватка. Від поєднання сорочки з краваткою змінюється загальний вигляд будь-якого костюма. В літньому варіанті краще всього світло-бежевий костюм, світла однотонна сорочка, темна краватка.

Краватка — чи не найголовніший показник вашого смаку і статусу, хоч чоловіки мало приділяють їй уваги. Як вибрати краватку? Покладіться в її виборі тільки на себе. Довжина краватки повинна бути такою, щоб у зав'язаному вигляді вона діставала пряжки поясу. Ширина краватки повинна гармонійно поєднуватися з шириною лацканів піджака. Найкращий матеріал: шовк, шерсть і бавовна.

Шовкові краватки лічать до різних тканин і придатні для будь-яких ситуацій. Краватка з тонкої шерсті хоч і схожа на шовкову, але не блищить і це надає їй менш церемоніального вигляду. Краватки з бавовняної тканини повинні бути легкими і за кольором, і за вагою.

Візерунки на краватці. Якщо ви не покладаетесь на свій смак у виборі малюнка, носіть однотонну краватку: вона підходить до будь-якої сорочки і будь-якого костюма. Добре мати в шафі однотонні краватки.

Краватки в горошок теж популярні, як і однотонні, але елегантніші за останніх. Основний тон краватки повинен домінувати в кольоровій гамі одягу, гармонуючи, або навпаки, контрастуючи з ним. Колір горошку підбирається під колір сорочки, найбільш поширена темно-синя краватка в білий горошок. Чим дрібніший горошок, тим витонченіше ви виглядаєте. Краватка в горошок личить діловим людям.

Сорочки. Щоб сорочка добре сиділа, вона повинна бути по розміру. Зверніть увагу на три моменти: сорочка не повинна збиратися в складки й пузиритися навколо талії, але і не повинна сковувати рухи. В русі сорочка не повинна вилазити з-під паска. Велике значення має кількість гудзиків і де вони пришиті, особливо для високих і повних чоловіків: в русі нижній гудзик може постійно вискакувати з-під паска. Необхідно слідкувати, щоб він був на 8 см нижче паска, якщо ж його нема — пришийте. Комірець — це найбільш відповідальне місце. Він повинен бути завжди по розміру. Висота комірця залежить від віку. Високий комірець сховає зморшки на шії. Сам комірець теж

повинен бути без зморшок і складок та утворювати з вузлом галстука єдине ціле.

Манжети сорочки повинні бути трохи нижчі зап'ястя і на 1 см висуватися з-під рукава піджака, щільно прилягати до руки, але давати можливість вільно дивитися на годинник.

Тільки білі та однотонні сорочки говорять про ваш смак, авторитет і компетентність.

Ніколи, ні при яких обставинах не носіть червоних сорочок. Якщо у вас хворобливий колір обличчя, забудьте про сірий, жовтий і зелений колір. І пам'ятайте, що тільки гангстер одягне сорочку темнішу за костюм і краватку світлішу за сорочку.

В ділового чоловіка сорочка завжди повинна бути світліша за костюм і краватка темніша від сорочки.

Не слід з'являтися на роботі в сорочці з короткими рукавами. Кишені повинні бути тільки прості, без клапанів і гудзиків. Діловий чоловік не дозволить собі з'явитися в сорочці з погончиками.

До кожного костюма повинно бути по 3 сорочки і 2 краватки.

Для виступу слід одягати темно-синій або темно-сірий костюм, обов'язково однотонний, білу або дуже бліду однотонну сорочку і краватку, яка поєднується з кольором костюма. Тепер ви в центрі уваги, і в залі вас почують, якщо ви знаєте ще й що і як сказати.

Ювелірні вироби. Носіть каблучку. Запонки повинні бути прості, маленькі. Гарно виглядають золоті або срібні запонки-кульки. На шії повинен бути тільки галстук. Ніяких ланцюжків, медальйонів.

Гаманець потрібно підбирати з доброї шкіри темно-коричневого кольору.

Аташе — кейс (дипломат). Він повинен бути темно-коричневого кольору, шкіряний, без металевих прикрас. Чорний і сірий купляти не варто.

Ручка для письма і олівець. Бажано, щоб ручка була з надійним золотим пером. Ніколи не пишіть дешевими ручками.

Рукавички. Їх має бути кілька пар. Найкращі — із коричневої шкіри. Непогано виглядає сірий колір. Вони повинні бути на тонкій підкладці.

Парасолька. Підходить нескладна, чорного кольору з простою ручкою.

Шарф повинен бути із шерсті або шовку, кольору, який збігається з кольором одягу. Білий шарф має дуже парадний вигляд.

Носові хустинки повинні бути з бавовни, підрублені, білі. Не купуйте кольорові хустинки або хустинки в тон краватки.

Взуття повинно бути чорного і коричневого кольору, але не лаковане.

Шкарпетки — тільки темного кольору, вище ікри і без єдиної зморшки.

Годинник повинен бути плоский на золотому браслеті або шкіряному ремінці.

Плащ. Найбільш прийнятні кольори — беж, синій, але не чорний.

Демісезонне пальто — дороге, однотонне. Воно повинно добре сидіти.

Зимове пальто — бежеве або синє. Хутро — благородних порід. Можна носити пальто із замші або шкіри, але не чорного кольору.

Характерні риси ділового чоловіка — це охайно зачесане волосся і начищене взуття. Чоловіки з темним волоссям мають більш авторитетний вигляд. Костюм повинен бути під колір волосся. Світлим і рудим не варто носити одяг під колір волосся. Ніколи ще борода і вуса не допомагали діловому успіху.

Отже, дотримуйтесь таких правил:

- одягайтесь, по можливості, добротно;
- слідкуйте за чистотою і порядком одягу;
- якщо не знаєте, що одягнути в якійсь конкретній ситуації, краще одягніться консервативно;
- одягайтесь в тому ж стилі, що і люди, з якими ви повинні зустрітись;
- не носіть нічого зеленого;
- слідкуйте, щоб ваше волосся було чистим;
- намагайтесь, щоб ваші вчинки, слова і одяг запам'ятовувались;
- носіть дипломат;
- завжди майте при собі коштовну ручку і олівець;
- носіть дорогі краватки;
- ніколи не знімайте піджак;
- перш ніж йти на ділове побачення, погляньте в дзеркало.

Якщо ви демонструєте продукцію своєї організації на якійсь виставці, пам'ятайте, що ваш одяг і весь вигляд в цілому — це частина інформації про загальний рівень вашого підприємства і про якість пропонованої вами продукції.

Чоловіки на роботі повинні одягатися так, щоб їх поважали, а не любили. Ваша приймальня — це кабінет вашої секретарки. Його оформлення повинно бути пов'язане з вашим кабінетом, щоб не виникало сумнівів, чиєю секретаркою вона є.

В той же час він повинен відрізнитися від вашого кабінету.

Приймальня має бути ізольованою і викликати почуття територіального володіння. Це підвищить самосвідомість та авторитет секретарки, що, в свою чергу, позитивно впливає і на її працездатність.

Стіл секретарки повинен стояти так, щоб вона ніколи не сиділа обличчям або спиною до дверей шефа.

А як одягається ваша секретарка? Від її одягу багато залежить. Але саме цим делікатним моментом важко керувати, оскільки заробітна плата секретарки невелика, а ніяка жінка не потерпить критики її смаків. І все ж: чим шляхетніше, престижніше, інтелігентніше вона виглядає, тим краще підуть ваші справи.

Загальноприйняті вимоги:

1. Чоловік повинен мати дві носові хусточки: одна в штанах, друга — в складеному вигляді — в піджаку (для надання послуги).
2. Для жінок універсальним робочим костюмом є блузка та спідниця зі змінним шарфиком.
3. Для чоловіків робочий одяг — костюм. При неофіційній роботі допускається: штани, сорочка, краватка. В прохолодний час — пуловер, вітровка. Пам'ятайте: не можна розділяти піджак і штани.

4. Зовсім чорний костюм (без малюнка) носять тільки вдень і на похорони. Лакові туфлі (чорні) — до фрак, смокінгу і на похорони. Зовсім чорна краватка — ознака трауру.

5. Якщо на піджаку два гудзики, досить застібнути верхній. Якщо ж на піджаку три гудзики, досить, щоб був застібнутий середній.

6. В нагрудну кишеню піджака не можна класти ручку, олівця, окуляри (ніякі).

7. Правила, які дозволяють покласти носовичок в нагрудну кишеню, досить складні, тому краще вам від цього відмовитися, щоб уникнути помилок.

Загальні правила

8. Перед тим, як вийти за двері, слід обов'язково подивитися на себе в дзеркало.

9. В громадських місцях, особливо за кордоном, не можна нічого поправляти в своєму костюмі, це необхідно робити тільки в туалетній кімнаті.

10. Жінкам підфарбовувати губи і поправляти зачіску в громадських місцях не можна. Це роблять у дамській кімнаті.

11. Необхідно завжди слідкувати за ходом, осанкою і за своїми руками. Ніколи не можна ними розмахувати, особливо жінкам.

12. Не можна вітатися, тримаючи руки в кишені.

13. Чоловіку не пристойно тримати руки в кишенях, коли він розмовляє з жінкою, старшою від себе.

14. В стилі одягу необхідно враховувати свої дані: становище в суспільстві, комплекцію, вік і те, куди ви направляєтеся.

15. Взуття в гостях, якщо вас про це не попросили, не знімайте. За кордоном тим більше.

16. Чоловіку необхідно мати мінімум три костюми, якщо він їде за кордон:

а) для роботи;

б) для вулиці до 18 год.;

в) вихідний — вечірній.

7.5 Ведення переговорного процесу.

Мистецтву ведення переговорів спеціально навчаються у всьому світі. Більшість наших підприємців не тільки ніколи не навчались процесу ведення переговорів, але й не мають досвіду участі в них. В умовах ринкової економіки важливого значення набуває вміння вести переговори. Якщо раніше готову продукцію треба було здавати державі і більше про неї не турбуватися, то в умовах ринку підприємствам доводиться самостійно шукати постачальників, домовлятися про збут товарів. Все це вимагає переговорів з постачальниками та збутовиками. Таким чином у сферу комерційного переговорного процесу вливається дедалі більше і більше ділових людей. А щодо модної нині у нас професії менеджера, то вміння вести комерційні переговори — одна з основних складових його професійної діяльності.

Будь-які переговори — це кожного разу новий предмет для обговорення, нові умови, нові учасники. Але все ж таки є дещо спільне: підготовка до них, порядок ведення самого переговорного процесу і загальноприйнята техніка та тактика переговорів.

Вони починаються з того моменту, коли одна з сторін виступить з пропозицією обговорити деталі та умови укладання контракту.

Коли друга сторона приймає пропозицію, настає один з найважливіших етапів — підготовка до переговорів. Саме на цьому етапі багато в чому закладається основа для успішного проведення переговорів. Від того, наскільки ретельно будуть підготовлені переговори, залежить не тільки їх результат, але й сам процес: чи будуть переговори тривалими, конфліктними, чи вони пройдуть швидко, без зривів.

Підготовка до переговорів включає два основних напрямки роботи: вирішення організаційних питань і опрацювання основного змісту переговорів. До організаційних питань підготовки переговорів слід віднести визначення часу та місця зустрічі, формування кількісного та якісного складу делегації.

При визначенні часу зустрічі не прийнято тиснути на партнера з переговорів, особливо, якщо ви самі є ініціатором зустрічі. Тому вдаються до різного виду обмовок типу: «Будь-який зручний для вас час. Зі свого боку ми пропонуємо о десятій годині».

При визначенні часу початку переговорів виходять з їх тривалості — 1,5 — 2 години. Як правило, вони призначаються на 9.30 або 10.00. Якщо переговори проводяться у другій половині дня, то потрібно вибрати такий час їх початку, щоб вони закінчились не пізніше 17.00 — 17.30. При проведенні переговорів потрібно мати на увазі, що перший спад активності настає приблизно через 35 хвилин після їх початку.

Місцем зустрічі може бути приміщення одного з учасників переговорів. Зустрічі можуть відбуватись на території кожного з учасників (по черзі) або на нейтральній території.

Перед зустріччю необхідно підготувати приміщення. На столах не повинно бути ніяких зайвих документів, лише записники, олівці, цигарки, сірники, попільничка, вода та склянки. Не слід ставити на стіл бутерброди, фрукти, цукерки, бо люди збираються не їсти, а працювати. Бутерброди, чай (або каву), фрукти та інше подають у тому разі, якщо бесіда продовжується протягом багатьох годин.

Якщо зустріч проводиться як гостинна (перший або прощальний візит), то можна запропонувати гостям чашку кави або чаю. В деяких особливо урочистих випадках, а саме, коли люди добре і довго знають один одного, то, скажімо, коли прощаються, можна запропонувати до кави чарочку коньяку або лікеру.

Кімната для переговорів повинна мати належний вигляд. У ній має бути дуже чисто, недушно й негамірно. Стільці та крісла повинні бути зручними. Зустрічати іноземних гостей, які прибули, необхідно біля входу у ваш будинок. Зустрічати повинен не керівник фірми, а хто-небудь із співробітників, краще приваблива та привітна дівчина. Вона повинна провести гостей до офісу, запропонувати зняти верхній одяг, зручно розташуватись.

Це чисто технічні моменти підготовки до переговорів. Далі йде її організаційна стадія, коли переходять до оформлення складу делегації, тобто визначення кількісного та персонального складу, призначення голови.

Нерідко буває так, що головою делегації на переговорах призначають людину, виходячи з посадового статусу, не враховуючи її компетентність по суті питань, які обговорюються, і те, що вона просто не володіє необхідними для ведення переговорів навиками.

Технічні, організаційні питання є дуже важливими і без їх вирішення переговори не можуть відбутись. Однак, основна увага на стадії підготовки приділяється змістовній стороні справи, яка передбачає опрацювання переговорного процесу. Таке опрацювання включає:

- аналіз проблеми;
- формулювання загального підходу до переговорів, цілей, завдань та власної позиції на них;
- визначення можливих варіантів рішення;
- підготовку пропозицій та їх аргументацію;
- складання необхідних документів та матеріалів.

Аналіз проблеми — це пошук шляхів її вирішення, які потребують найменших витрат та зусиль. Такі шляхи можуть бути знайдені як у сфері односторонніх дій, так і в результаті переговорів із партнером. У процесі аналізу обмірковуються можливі альтернативи вирішення проблеми.

При цьому звертається особлива увага на інтереси сторін. Інтерес — це одне з ключових понять переговорного процесу. Сторони, які вступають у переговори, завжди мають як загальні, так і різні інтереси.

Різні інтереси не обов'язково суперечать один одному. Серед них можна виділити інтереси, які взаємовиключаються і не перетинаються один з одним. З взаємовиключними інтересами справа більш-менш зрозуміла. Вони передбачають, що сторони бажають одного й того ж (наприклад, претендують на одну територію). А під інтересами, які не перетинаються, розуміють такі — коли реалізація їх однією із сторін ніяк не торкається інтересів другої сторони, іншими словами, сторони бажають різного.

При підготовці слід виписати на аркуші паперу свої інтереси та партнера, щоб було наочно видно, в чому вони збігаються, у чому розбігаються. Які інтереси взаємовиключаються, які не перетинаються?

Аналіз інтересів сторін повинен підвести до відповіді на запитання: чи є інші шляхи вирішення проблеми, які потребують менших витрат та зусиль і взагалі виглядають більш привабливо.

На основі інтересів учасників переговорів формується загальний підхід до переговорів і власна позиція на них, а також визначаються можливі варіанти вирішення.

Зазвичай, підготовча робота завершується написанням підготовчих документів та матеріалів. Письмова форма викладення примушує учасників підготовки переговорів поміркувати про точність формулювань. Ці документи та матеріали будуть служити на переговорах своєрідним орієнтиром, з якими звіряється їх хід, вносяться необхідні зміни. До таких документів належать проекти угод, протоколів, договорів, резолюцій, контрактів.

Щоб успішно вести переговори, потрібно ще перед першою зустріччю зібрати всю необхідну інформацію про фірму, з якою вирішено співпрацювати

(коли та ким була заснована, у яких країнах веде справи, у яких угодах мала особливий успіх, відомості про фінансовий стан, обсяг операцій тощо). Оскільки особисті моменти відіграють дуже важливу роль у досягненні взаємної довіри, корисно знати про керівництво фірми-партнера та про тих, з ким будуть проводитися переговори, також такі моменти, як місце народження, освіта, основні віхи кар'єри, склад сім'ї, хобі тощо.

Для початку потрібно знайти проспекти тієї чи іншої компанії або отримати по факсу інформаційну довідку. Якщо в бесіді з представником фірми ви виявите обізнаність про її діяльність, це, як правило, викликає приємне враження, особливо це важливо при контактах із японськими, південнокорейськими, тайванськими та сінгапурськими бізнесменами, які цінують докорінність та прагнення до тісніших, довірчих особистих відносин.

Дуже важливо, щоб у переговорах з вашої сторони брало участь не тільки керівництво, але й ті, хто володіють конкретною інформацією та практичними знаннями, тобто технічні експерти, навіть якщо вони не займають високих посад. Типова помилка багатьох вітчизняних підприємців у тому, що для контактів з іноземними партнерами за кордон відправляються тільки керівники, які звикли приймати загальні рішення та загальні домовленості.

І, нарешті, дуже важливо у процесі підготовчої роботи все знову обмірковувати та вивчити до дрібниць. Ніколи не слід покладатися на щастя та на те, що іноземці самі візьмуть на себе розробку всіх деталей, як тільки почують «надзвичайну ідею» спільного підприємництва або торгової угоди.

Комерційний переговорний процес складається з трьох послідовних етапів:

- взаємне уточнення інтересів, точок зору, концепцій і позицій учасників;
- їх обговорення (висунення аргументів на підтримку своїх поглядів і пропозицій, їх обґрунтування);
- узгодження позицій і розробка домовленостей.

Перший етап — взаємне уточнення позицій учасників переговорного процесу — дуже важливий, оскільки для розробки домовленостей, перш за все, необхідно з'ясувати точки зору одне одного і обговорити їх. Поквапливість тут вкрай небажана, оскільки відношення до самого процесу переговорів у ділових людей різне. Американці полюбують відразу приймати рішення, без обмірковувань. Японці ж не люблять квапитись. На відміну від спритних американців, японці впевнені, що успіх переговорів залежить від кількості годин, витрачених на детальну підготовку. Тому при переговорах з ними потрібно бути готовими до тривалих пауз, які вони роблять, щоб виключити найменшу загрозу розходження думок у своєму колі.

Другий етап — обговорення позицій і точок зору учасників — спрямований, як правило, на те, щоб максимально реалізувати власну позицію. Він особливо важливий, якщо сторони орієнтуються на вирішення проблеми шляхом торгу.

При обговоренні позицій особливе значення має аргументація. Вона може використовуватись для жорсткого відстоювання своїх позицій. Висуваючи аргументи в ході дискусії, пропонуючи оцінки та пропозиції, сторони таким

чином вказують на те, що, за їх думкою, не може увійти до заключного документу. Аргументи учасників переговорів спрямовані в основному на те, щоб обґрунтувати власну позицію і заперечити позицію партнера. Успішний підбір аргументації — не тривіальна справа. У кожній професійній групі своя мова та спосіб мислення. Ефективні для економістів аргументи можуть здатися незрозумілими для інженерів і робітників.

Дієвість аргументації залежить не тільки від рівня взаєморозуміння партнерів, їх знань, але й від їх відношення до особи, з якою розмовляють. Добрі відносини з партнером — це створення клімату співробітництва, і, що не менш важливо, узгодження умов, при яких можна досягнути взаєморозуміння. Ось дві поради:

- уникайте швидких, легких поступок. Якщо якась вимога була для вас неочікуваною, краще відповісти “ні”, ніж “так”. Завжди простіше і краще дати згоду пізніше, ніж взяти свою обіцянку назад. Крім того, те, що для вас не грає особливої ролі, для партнера може мати велике значення;
- під час переговорів суттєвим є сам факт поступки, тому намагайтесь свої поступки продавати ” окремо.

Основним результатом аргументації повинно бути визначення межі можливої домовленості. Таким чином, переговори вступають в третій етап — етап узгодження позицій. Залежно від проблем, які обговорюються, під узгодженням позицій розуміють компромісну концепцію (як варіант вирішення проблеми) або коло питань з числа тих, що розглядалися під час переговорів, і які можуть увійти у запропонований підсумковий документ.

Це ще не сама угода, а тільки загальні контури. Тут можна виявити дві фази узгодження позицій: спочатку загальна формула, потім деталізація, під якою слід розуміти редагування тексту і розробку остаточного варіанта підсумкового документа.

Під технікою ведення комерційних переговорів розуміють два підходи, які принципово відрізняються один від одного. Вони можуть розглядатися як методи їх ведення. Це метод позиційного торгу і метод так званих принципових переговорів (або переговорів по суті). Розглянемо спочатку метод позиційного торгу.

Суть методу позиційного торгу полягає в тому, що займаються такі позиції, якими згодом поступаються в деякій послідовності. Починається він з викладення початкових позицій, які пропонують значне завищення первинних вимог. Висувається гранична позиція (наприклад, максимальна ціна товару), яку наполегливо відстоюють шляхом невеликих поступок. Чим більш жорсткішу позицію ви займаєте і чим незначніші ваші поступки, тим більше часу та зусиль потрібно, щоб побачити, можлива угода чи ні.

Мета позиційного торгу — реалізація своєї первісної, як правило, завищеної позиції найбільш повно при мінімальних поступках. При цьому торг орієнтований на деяку гру, яка пропонує маніпулювання поведінкою партнера, тиском на нього тощо.

Позиційний торг залежно від його реалізації поділяється на два варіанти. В основі першого лежить твердження, що виграв одного з учасників дорівнює

програшу іншого, а самі переговори розраховані на взаємодію, яка заснована на абсолютному виграші, іншими словами “все — або нічого”.

Такий вкрай спрощений варіант торгу в комерційних переговорах зустрічається дуже рідко. В більшості випадків переговори носять більш цивілізований характер. Цей варіант застосовується тоді, коли конфронтація сторін виражена менш чітко і вони мають майже однакову силу. Учасники шляхом торгу виходять на деяке “середнє рішення”. Але у тієї чи іншої сторони може виникнути почуття незадоволеності.

Позиційний торг як жорсткий метод ведення комерційних переговорів в цілому менш продуктивний, оскільки він характеризується непередбаченим результатом, більшими витратами часу, можливістю погіршення взаємовідносин з партнерами і, відповідно, вірогідністю відмови від співробітництва в майбутньому.

Більш ефективним методом ведення комерційних переговорів є метод так званих принципових переговорів (або переговорів по суті), розроблений у Гарвардському університеті США і докладно описаний у книзі Роджера Фішера та Уільяма Юрі “Шлях до згоди, або переговори без поразки”.

Цей метод полягає в тому, що партнери не торгуються з приводу того, на що може піти або не піти кожна з сторін, а виходять із суті справи та прагнуть знайти взаємну вигоду там, де це можливо, а не там, де їх інтереси не збігаються. Вони домагаються такого результату, який був би обґрунтований справедливими нормами, незалежно від бажання кожної сторони.

Головне в переговорах — прийняття оптимального рішення, яке б задовольнило потреби усіх сторін. Воно ґрунтується на партнерських взаємовідносинах рівноправних суб’єктів. Звідси й інша поведінка на переговорах — значно більший ступінь відкритості. Нема тут і початкового завищення вимог. Для того, щоб переговори були більш об’єктивними та справедливими, запрошуються посередники, спостерігачі, незалежні експерти. Якщо при позиційному торзі учасники переговорів ніби грають із “закритими картами”, то на принципових переговорах їх “карти відкриті”.

Метод принципових переговорів означає жорсткий підхід до розгляду суті справи, але передбачає взаєморозуміння між учасниками переговорів. Користуючись цим методом, можна досягти того, що вам та вашому партнеру належить по праву.

Метод принципових переговорів може бути зведений до реалізації чотирьох умов.

Перша умова: зробіть розмежування між учасниками переговорів та предметом переговорів, тобто не розглядайте їх і предмет обговорення як один і той самий фактор. Інакше будуть необґрунтовані звинувачення й образи.

Необхідно поставити себе на місце своїх партнерів і спробувати подивитися на проблему їх очима. Не робіть висновок про наміри партнерів, виходячи з власних міркувань. Не приймайте свої побоювання за наміри іншої сторони.

Ніколи не слід звинувачувати своїх партнерів, навіть тоді, коли вони цього заслуговують. Це дуже непродуктивно, оскільки будь-яке звинувачення змушує іншу сторону займати оборонну позицію.

Уважно слухайте і показуйте, що ви слухали те, що було сказано. Перепитуйте (“Чи правильно я зрозумів, що ви говорите про...”), проговорюйте своє розуміння того, що мала на увазі інша сторона (“Ваші докази я зрозумів так...”).

Говоріть про себе, а не про ваших партнерів. Наприклад, краще сказати: “Я почуваю себе ошуканим” замість: “Ви порушили своє слово”, тобто ви повинні дійти до розуміння того, що вам необхідно, працюючи з партнерами, вирішувати проблеми, а не розбиратися один з одним.

Друга умова: зосередьтеся на інтересах, а не на позиціях. Не варто концентрувати увагу на позиціях учасників, оскільки мета переговорів — задоволення інтересів сторін. Тому, щоб досягти розумного рішення, необхідно примирити інтереси, а не позиції. Трудність полягає в тому, щоб за позиціями партнерів побачити їх інтереси.

Якщо ви хочете, щоб інша сторона прийняла до уваги ваші інтереси, потрібно пояснити, в чому вони полягають і чому вони для вас важливі. При цьому будьте точними і конкретними, оскільки це підвищує довіру до вас.

Визнайте інтереси іншої сторони як частину проблеми, що вирішується. Покажіть, що ви зрозуміли інтереси партнерів, підкресліть своє прагнення зрозуміти їх потреби.

Третя умова: розробіть взаємовигідні варіанти, які б враховували ваші інтереси та ті, які не збігаються.

У більшості випадків учасники переговорів допускають три серйозні прорахунки, які перешкоджають пошуку взаємовигідних варіантів.

Прорахунок № 1: критичне ставлення до запропонованих варіантів. Немає нічого більш шкідливого для їх розробки, ніж таке ставлення, оскільки завчасне судження з приводу будь-якої нової думки перешкоджає уявленню — основному генератору нових ідей.

Прорахунок № 2: пошук єдиної відповіді. Прагнучи з самого початку знайти єдину найкращу відповідь, ви робите дещо на зразок короткого замикання. Процес розробки рішень дозволяє знайти багато відповідей, з яких можна вибрати найкращу.

Прорахунок № 3: думка, що “вирішення їх проблеми — їх проблема”. Якщо ви хочете досягти згоди, яка б відповідала вашим власним інтересам, потрібно запропонувати таке рішення, яке б відповідало інтересам і ваших партнерів.

Для створення творчих підходів до пошуку варіантів доцільно скористатись такими рекомендаціями:

- відділяйте етап пошуку варіантів від етапу оцінки;
- розширяйте коло варіантів замість того, щоб шукати єдину відповідь;
- шукайте взаємну вигоду;
- пропонуйте такі варіанти, щоб іншій стороні було легше прийняти рішення.

Четверта умова: наполягайте на тому, щоб результат переговорів ґрунтувався на об'єктивній оцінці або на використанні об'єктивних критеріїв. Слід завжди підкреслювати, що впертість та неприступність не є достатніми аргументами і, що угода повинна відбивати певні норми, а не залежати тільки від волі кожної сторони. Це не означає, що умови повинні ґрунтуватися на нормах, які ви вибираєте, бо під ними розуміють наявність будь-яких справедливих критеріїв, які мають визначити результат. Обговорюючи такі критерії, а не бажання, жодна сторона не буде змушена поступитися іншій: обидві можуть сподіватися на справедливе рішення.

Об'єктивними критеріями в комерційному переговорному процесі можуть виступати ринкові ціни, наявні претенденти, експертні оцінки, митні правила та ін.

Перераховані вище чотири умови повинні враховуватись починаючи з підготовки переговорів і до їх закінчення, тобто на стадіях аналізу, планування і самої дискусії.

На стадії аналізу необхідно вивчити проблеми, які стоять перед учасниками переговорів, встановити їх значущість і визначити свої інтереси та інтереси іншої сторони, звернути увагу на варіанти обговорення, розібратися в критеріях, запропонованих для досягнення домовленості.

На стадії планування, перш за все, потрібно обдумати, як вирішити проблему взаємовідносин з партнерами; які з інтересів найбільш важливі; в чому полягають об'єктивні перешкоди. Бажано також передбачити додаткові варіанти та критерії для того, щоб вибрати з них допустимі.

На стадії дискусії, коли ви спілкуєтесь з партнерами, необхідно з'ясувати, чи є у вас відчуття невдоволення, і спробувати розібратися з ним. Кожна сторона повинна зрозуміти інтереси іншої сторони. Вони можуть спільно висунути взаємовигідні варіанти і за допомогою об'єктивних критеріїв прагнути до згоди та узгодження протилежних інтересів.

Досить часто виникає проблема спілкування з людьми. І постає питання: що робити з людиною, яка не бажає вас слухати? Як бути з людиною, яка постійно вас перебиває? Або просто відмовляється вести переговори?

Що вам потрібно? Втягнути таку людину в гру, тобто розпочати спілкування. Почніть з'ясовувати її інтереси: що турбує людину, які її потреби, чого вона хоче. Далі — вивчіть варіанти, які задовольняли б вас обох.

Щоб подолати «ні», потрібно зрозуміти, що стоїть за цією відповіддю. Ви зумієте вплинути на людину, якщо зумієте розібратися у внутрішніх мотивах її поведінки.

За нападками можуть ховатися роздратування та ворожість. За жорсткою позицією — боязнь і недовіра. Але якщо людина сприймає переговори як гру на виграш або поразку, то вона буде зі всією рішучістю боротися за перемогу.

Щоб пройти через «ні», необхідно подолати такі перешкоди на шляху до співробітництва: людські негативні емоції, їх навички спілкування, скептицизм відносно переваг угоди, їх уявлення про власні сили та ваші реакції.

Таким чином, перед вами п'ять завдань, які необхідно вирішити.

Перший крок до вирішення проблем — оволодіння собою.

Замість того, щоб давати волю емоціям, необхідно встановити душевну рівновагу. Отже, перше — не реагувати.

Далі, необхідно допомогти вашому опоненту встановити душевну рівновагу. Ви повинні розсіяти його негативні емоції — настороженість, страх, підозрілість і ворожість. Потрібно подолати опір і примусити людину слухати. Таким чином, друге — це роззброїти опонента.

Створивши сприятливу атмосферу для переговорів, відверніть опонента від торгу навколо заявлених позицій і розпочніть обговорення засобів задоволення інтересів обох сторін. Вам доведеться пробиватися через кам'яні мури, відводити атаки та нейтралізувати хитрощі. Третє, що потрібно зробити, — це змінити гру.

Як тільки вам вдалося налагодити контакт з опонентом, потрібно скористатися цим, щоб подолати його скептицизм. Необхідно допомогти опоненту зберегти його обличчя, зробити так, щоб результат переговорів здався йому перемогою. Четверте — нехай йому буде легко сказати «так».

При всьому цьому ваш опонент може більш впевнено розраховувати на перемогу. Однак, апелювати до власної сили слід таким чином, щоб не перетворювати його у ворога, який повинен буде захищатися і чинити опір ще з більшою силою. П'яте — нехай йому буде важко сказати «ні».

Ці п'ять «ходів», які повинні застосовуватися послідовно, можуть змінити гру від лобової конфронтації до спільного пошуку рішення.

Стратегія прориву передбачає дії, прямо протилежні тим, які в складних ситуаціях напрошуються самі собою. Суть стратегії прориву полягає в непрямій дії. Замість того, щоб запровадити нову ідею зі сторони, ви заважаєте опоненту самотійно знайти шлях до неї. Замість того, щоб говорити йому, що робити, ви надаєте можливість людині самій прийняти рішення. Замість того, щоб намагатися зламати опір, ви полегшуєте відмову від нього, коротко кажучи, переговори прориву — це мистецтво дозволяти іншій людині робити потвоєму.

Коли на вас нападають, інстинктивна реакція — тут же дати здачі. Якщо опонент займає жорстку, граничну позицію, те ж робите й ви.

Коли переговори стають важкими, необхідно зробити крок назад, зібратися з думками і поглянути на ситуацію об'єктивно.

Уявіть, що ви проводите переговори на театральній сцені, а потім піднімаєтесь на балкон.

«Балкон» — метафора психологічної відстороненості. Піднятися на балкон означає відійти на відстань від своїх природних імпульсів та емоцій. Ніколи не слід забувати про кінцеву мету. Успіх на переговорах — це не ствердження вашої позиції, а задоволення ваших інтересів.

Визначте ваші інтереси. Інтереси — це мотиви, які змушують вас займати саме ту, а не іншу позицію: ваші потреби, бажання, клопоти, страх.

Переговори — це вулиця з двостороннім рухом. Якщо не задовольняються ваші інтереси, то, мабуть, залишається незадоволеним і опонент. Зрозуміти інтереси опонента не менш важливо, ніж свої власні. Завжди слід виграти час, щоб подумати. Простий спосіб виграти час в напружених

переговорах — зробити паузу, помовчати. Адже від вашої відповіді буде мало користі, якщо вона продиктована злістю або досадою. Є такий біблійський вираз: «Поспішайте слухати, не поспішайте говорити і не поспішайте робити». Можна сказати опоненту: «Давайте подивимось, чи правильно я все зрозумів». Коротко викладіть хід обговорення. Не бійтеся запитати: «Пробачте, я, здається, вас не зовсім зрозумів».

Зробіть паузу. Її можна організувати при допомозі запрошеного партнера. Ви ж працюєте в парі. Поки один говорить, інший має можливість «піднятися на балкон» і сконцентрувати увагу на меті.

Не приймайте важливих рішень на місці. Кажуть, з рішенням слід почекати до ранку, але це не завжди можливо. Коли відповідь необхідна зараз, скажіть опоненту: «Я не хочу затримувати справу. Давайте я вийду, зателефоную на роботу і відразу ж повернусь. Прямо зараз, якщо ви не заперечуєте». Нехай часу досить лише на те, щоб вийти в коридор, — і це буде допомогою. Віддаляючись від столу, ви покидаєте зону психологічного тиску. Потреба у вирішенні вже не є настільки нагальною. Стримавши першу реакцію, ви зможете більш об'єктивно подивитися на справу — з височини балкона.

Не злітсья, не зводьте рахунки, досягайте свого. Спонтанна реакція — це, мабуть, найприродніша річ у складній ситуації, коли маєш справу з важкою людиною. Це є найбільшою помилкою, яку ви можете зробити. Перше, що необхідно, — це контроль поведінки, тільки не опонента, а вашої. Далі виграйте час — щоб подумати.

Дуже важливо обеззброїти опонента, перейти на його бік.

Велика розповсюджена помилка полягає в намаганні переконати глухого. В такій ситуації ваші слова не будуть почуті або будуть неправильно зрозумілі. Перш ніж ви зможете обговорити проблему, ви повинні роззброїти людину. Це значить розвіяти її ворожі почуття, примусити її вислухати вашу точку зору. Якщо опонент показує, що він як кам'яна стіна, значить він чекає тиску; якщо нападає — розраховує на ваш опір. Отже, не тисніть і не заперечуйте, зробіть навпаки. Перейдіть на його бік. Вислухайте його, визнайте його точку зору, погоджуйтеся з ним у кожному зручному випадку. Щоб досягти його згоди, погоджуйтеся з ним при будь-якій можливості.

Слухайте активно. Люди відчують задоволення, висловлюючи свої почуття та образи. Менеджери з обслуговування покупців знають, що навіть якщо в реальності вони мало що можуть зробити для розлюченого, ображеного клієнта, варто уважно, не перебиваючи вислухати його, і цього часто буває досить, щоб він і надалі користувався вашими послугами.

Коли ви слухаєте опонента, він скоріше всього стане менш реактивним, більш розумним і зможе краще сприймати конструктивні пропозиції. Досвід показує, і це не випадково, що кращих результатів на переговорах досягає той, хто більше слухає, ніж говорить.

Є така бувальщина. До Сократа в Афіни здалеку приїхав молодий хлопець, який горів бажанням оволодіти мистецтвом красномовства. Поговоривши з ним кілька хвилин, Сократ став вимагати з нього за навчання ораторському мистецтву подвійну плату. «Чому?» — запитав здивований

учень. «Тому, — відповів філософ, — що мені прийдеться навчати тебе не тільки говорити, але й як потрібно мовчати і слухати». Ця відповідь, яка пролунала більше, ніж два тисячоліття тому, перегукується з думкою письменника ХХ ст. Фейхтвангера, який стверджував, що людині потрібно два роки, щоб навчитися говорити, і шістдесят років, щоб навчитися тримати язик за зубами.

Після того, як ви вислухали опонента, наступний хід — визнати його тезу. Звичайно, вона може вам не сподобатися, ви з нею можете бути глибоко не згодні. Але піддавшись негативному імпульсу, можна упустити принципову можливість. Кожна людина, навіть дуже нестерпна, має глибоку потребу у визнанні. Задовольняючи цю потребу, ви створюєте клімат, який сприятиме угоді.

Визнати тезу опонента — зовсім не означає погодитись з нею. Це означає лише визнати право на існування його точки зору поряд з іншими. Визнайте почуття вашого опонента. Його нападки часто викликані гнівом; «камінна стіна» часто ховає страх; поки ви не розвієте ці емоції, аргументи розуму не будуть почуті.

Добийтеся від опонента запитання! Задавши його, він показує, що готовий вислухати ваші пояснення. Тепер з ним можна говорити розумно.

Попросіть прийняти вибачення. Сердитому клієнту можна сказати: «Мені дуже жаль, що проблема виникла саме у вас. Ви — один з найулюбленіших наших клієнтів і ваше незадоволення для нас особливо приkre. Як нам згладити свою провину?». Навіть якщо опонент загалом винен сам, подумайте, чи не варто визнати свою частку провини. Такий сміливий крок може привести в рух процес примирення, тоді й він візьме на себе свою частину.

Тримайтеся впевнено. Впевненість — це свідчення сили. Тримайтеся підкреслено впевнено. Прийміть спокійну, впевнену позу, візьміть відповідний тон. Встаньте, розпряміться, подивіться опоненту в очі і назвіть його по імені. Безстрашність роззброює.

Погоджуйтеся при будь-якій можливості. Після того, як ви вислухали опонента і визнали його точку зору, наступний крок — погоджуватися з ним при будь-якій можливості. Важко нападати на людину, яка з вами погоджується. Погоджуйтеся, не поступаючись. Ніяких поступок не потрібно. Просто зосередьтеся на тому, в чому вже є домовленість.

Накопичуйте «так». Ключове слово будь-якої угоди — «так». Це чудодійне слово — сильний інструмент, який дозволяє роззброїти опонента. Шукайте можливості сказати «так», не роблячи при цьому поступок: «Так, тут ви праві», «Так, я з вами згоден».

Налаштовуйтеся на хвилю вашого опонента. У людей є різні засоби сприйняття інформації — при допомозі зору, слуху або відчуття. Якщо ваш опонент переважно оперує зоровими образами: «Невже ви не бачите, про що я кажу» або «Давайте сфокусуємо увагу на тому-то», намагайтеся відповісти аналогічним чином: «Так, я бачу про що йде мова», «Я уявляю собі цю картину».

Якщо він віддає перевагу слуховим уявленням: «Ви тільки послушайте...», дайте відповідь фразою: «Я вас чую». Або, якщо мова зорієнтована на почуття: «Відчуваю, що тут щось не так», дайте відповідь: «І мене тут чогось коробить». Встановіть контакт із партнером, використовуючи мову, яку він розуміє найкраще.

Визнайте людину. Визнати людину — зовсім не означає змиритися з її поведінкою. Визнайте її авторитет і компетентність. Можна сказати: «Я дуже поважаю ваш авторитет». Людину, яка має потребу в постійному підтвердженні визнання, необхідно підтримати. Наскільки вам вдасться вгамувати спрагу визнання, настільки ви її роззброїте.

Встановіть робочі відносини. Один із найкращих засобів визнання опонента — встановлення з ним робочих відносин. Запросіть його випити кави або зайти в кафе після роботи. Маленькі жести доброї волі можуть принести велику користь.

Добрі робочі відносини — це як рахунок в банку на чорний день. Фундамент добрих відносин краще всього закладати до того, як виникла проблема. Виражайте свої погляди, але без провокацій. Не кажіть «але», говоріть «так». Коли ви кажете «але», у клієнта зникає бажання слухати далі. Суть полягає в тому, щоб ваші погляди служили доповненням до сказаного опонентом, а не прямим відхиленням його точки зору.

Коли партнери зустрічаються вперше і знайомляться, відразу ж виникає симпатія чи антипатія. Буває, що в процесі переговорів відчуються емоційні «сплески», викликані першими враженнями. Вести переговори у цьому випадку неприпустимо. Радимо стримати в собі будь-які емоції (негативні чи позитивні) задля досягнення максимального результату від переговорів.

Необхідно зосередитись на інтересі, а не на позиціях.

Перед вирішенням, як вчинити, слід виділити коло своїх можливостей, заздалегідь знати, що можна запропонувати для того, щоб досягти позитивних результатів.

Корисно використовувати завжди живу мову і ніколи не вести переговори з папірцем. Можна заглядати у папірець для того, щоб стежити за черговістю запитань, але категорично не можна читати з папірця.

Радимо дотримуватися хоча б елементарних правил дискусії: слухати співрозмовника, контактувати з ним очима під час бесіди, не перебивати, вміти тримати паузу та інше.

Запитання для самоперевірки:

1. Закони запам'ятовування.
2. Закони сприйняття поведінки.
3. Закони ефективного слухання.
4. Закони досягнення взаємопорозуміння.
5. Закони стримання емоцій.
6. Способи виголошення промови.
7. Прийоми підтримки уваги аудиторії.

8. Схема аналізу промови.
9. Що таке фразеологічні кластери?
10. Що таке мова тіла?
11. Що таке жестикуляція.
12. Групи жестів.
13. Призначення різновидів візитних карток.
14. Підписи на візитівках.
15. Способи передачі візитних карток.
16. Ділові подарунки.
17. Особливості вміння одягатись.
18. Підготовка до переговорів.
19. Етапи ведення переговорів.
20. Техніка ведення переговорів.
21. Прорахунки під час переговорів.

Література: [2, 4, 6, 7, 8, 10, 17, 18, 21, 22, 24, 25, 27, 30, 32, 33, 40]

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Базова

1. Алешина, И. В. Паблик рилейшнз для менеджеров: учеб. / И. В. Алёшина. - Москва: ИКФ «ЭКМОС», 2003. – 480 с.
2. Джей, Э. Эффективная презентация : підручник / Э. Джей ; пер. с англ. Т.А. Сиваковой – Мн. : Амалфея, 2000. – 208 с.
3. Зверинцев, А. В. Коммуникационный менеджмент : / А. В. Зверинцев. – К. : 2007 – 345 с.
4. Каганець, І. В. Психологічні аспекти в менеджменті: типологія Юнга, соціоніка, психоінформатика ; / І. В. Каганець – Київ-Тернопіль : Мандрівець – Port-Royal, 2007. – 204 с.
5. Ньюсом, Д. Все о PR. Теория и практика паблик рилейшнз: / Д. Ньюсом. - 7-е изд. – М. : «Имидж-контакт», Инфра, 2001.- 543с.
6. Осовська, Г. В. Комунікації в менеджменті: / Г. Осовська. – К. : Наука, 2008. – 453 с.
7. Федотова, М. Г. Коммуникационный менеджмент: учеб. пособ. / М. Г. Федотова. – Омск.: ОмГТУ, 2006. – 76 с.
8. Щокін, Г. В. Практична психологія менеджменту: Як робити кар'єру. Як будувати організацію : / Г. Щокін, науково-практичний посібник. - К. : Україна, 2006. – 399 с.

Допоміжна

9. Андреев, В. И. Конфликтология: искусство спора, ведение переговоров, разрешение конфликтов. / В. Андреев. – М. : 2005. – 345 с.
10. Андреев, В. И. Саморазвитие менеджера. / В. Андреев. – М. : 2005. – 543 с.
11. Антипов, К. В. Паблик рилейшнз для коммерсантов : учеб. пособ. / К. В. Антипов, Ю. К. Баженов. - М. : Издательский дом «Дашков и К», 2000.- 234с.
12. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. / Б. Будзан. – К.: Основи, 2001. – 349 с.
13. Василенко, В. А. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. / В. А. Василенко, В. І. Шостка. – К.: ЦУЛ, 2003. – 285с.
14. Голубков, Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. / Е. Голубков. – М. : Издательство «Финпресс», 2000.- 345с.
15. Голубкова, Е. Н. Маркетинговые коммуникации. / Е. Голубкова. – М. : Издательство «Финпресс», 2000.-275 с.
16. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие. 3-е изд. : / Н. Кабушкин. – Мн.: "Новое знание", 2007. – 336 с.
17. Кара – Мурза, С. Г. Манипуляция сознанием. / С. Г. Кара – Мурза. – М.: ЭКСМО – пресс, 2002.-213 с.
18. Кузин, Ф. А. Современный имидж делового человека, бизнесмена, политика : / Ф. Кузин. – М.: Ось 89, 2005. – 512 с.
19. Кузьмін, О. Є. Основи менеджменту: підручник : / О. Кузьмин, О. Мельник. – К.: "Академвидав", 2004. – 416 с.
20. Королько, В. Г. Основы паблик рилейшнз. / В. Королько. – М.: «Рефл-бук», 2000.- 453с.
21. Лукашевич, Н. П. Социология воспитания. / Н. Лукашевич. – К, 2006. – 432 с.

22. Лукашевич, Н. П. Теория и практика самоменеджмента: Учеб. пособие. 2-е изд., испр : / Н. Лукашевич. – К.: МАУП, 2007. – 360 с.
23. Маркетинг: принципи і функції : навч. посіб. для ВНЗ., 3-є вид. / за ред. О. М. Азарян. – Харків. : Студцентр, 2002. – 320 с.
24. Мельник, Л. П. Психологія управління: конспект лекцій. 2-ге вид. / Л. П. Мельник. - К.: МАУП, 2002. - 176 с.
25. Менеджмент: практикум / под ред. А. И. Наумова, О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 2006. – 288 с.
26. Немцов, В. Д. Менеджмент організацій: навч. посіб. : / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініок. - К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2006. – 392 с.
27. Осовская, Г. В. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент». / Г. В. Осовская, Э. А. Уткин и др. – М.: Финансы и статистика, 2000, – 192с.
28. Почепцов, Г. Г. Паблик рилейшнз для профессионалов : / Г. Почепцов– 2-е издание, исправленное. – М. : Издательство «Рефл-бук», «Ваклер», 2000.- 486с.
29. Почепцов, Г. Г. Коммуникативные технологии двадцатого века: / Г. Почепцов. – М. : «Рефл-бук», 2000.- 324с.
30. Почепцов, Г. Г. Теории коммуникации: / Г. Почепцов. – М.: Центр, 1998.- 115с.
31. Почепцов, Г. Г. Паблик рилейшнз, или как успешно управлять общественным мнением: / Г. Почепцов. - М.: Центр 2003. – 111с.
32. Почепцов Г. Г. Профессия: имиджмейкер: / Г. Почепцов. – 2-е изд., испр. и доп. – К.: ИМСО МО Украины, НВФ "Студцентр", 2005. – 256 с.
33. Психологія діяльності та навчальний менеджмент: навч. посіб. / під ред. В. А. Козаков. – К.: КНЕУ, 2003. – 329с.
34. Рева, В. Е. Коммуникационный менеджмент: учеб. пос. / В. Рева. Пензу, ПГУ, 2001.- 347с.
35. Ромат, Е. В. Реклама: Учебник для студентов специальности "Маркетинг". – 3-е изд., перераб. и доп. : / Е. Ромат. – Киев; Харьков: НВФ "Студцентр", 2004. – 480 с.
36. Рудінська О. В. Менеджмент: Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент: навч. посіб. / О. В. Рудінська, С. А. Яроміч, І. О. Молоткова. – К.: Ельга Ніка–Центр, 2002. – 334с.
37. Уткин, Э. А. Управление связями с общественностью. PR. : / Э. А. Уткин, В. В. Баяндаев, М. Л. Баяндаева. – М.: ТЕИС, 2001.-254с.
38. Філіна, А. П. Основы менеджменту : / А. П. Філіна, В. П. Клочко. – К.: ДАКККіМ, 2009. – 245 с.
39. Шарков, Ф. И. Основы теории коммуникации : / Ф. Шарков. - М.: «Перспектива», 2002.-372с.
40. Шейнов, В. П. Скрытое управление человеком : / В. Шейнов. – Мн.: Харвест, 2000.-356с.