

Тетяна Повалій  
Ольга Бойко

НАВЧАЛЬНИЙ  
ПОСІБНИК



СОЦІАЛЬНЕ  
ПАРТНЕРСТВО  
ТА ПРОФЕСІЙНІ  
КОМУНІКАЦІЇ

в роботі  
менеджера  
соціокультурної  
діяльності

Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет

Повалій Т. Л., Бойко О. П.

**СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО  
ТА ПРОФЕСІЙНІ КОМУНІКАЦІЇ  
В РОБОТІ МЕНЕДЖЕРА  
СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Навчальний посібник

Рекомендовано вченою радою Сумського державного університету

Суми  
Сумський державний університет  
2021

УДК 304.44

П 42

Рецензенти:

*О. В. Купенко* – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри психології, політології та соціокультурних технологій Сумського державного університету;

*А. В. Павленко* – кандидат наук із соціальних комунікацій, керівник офісу підтримки навчальних програм Київської школи економіки

*Рекомендовано до видання  
вченою радою Сумського державного університету  
як навчальний посібник  
(протокол № 4 від 21 жовтня 2021 року)*

**Повалій Т. Л.**

П 42 Соціальне партнерство та професійні комунікації в роботі менеджера соціокультурної діяльності : навчальний посібник / Т. Л. Повалій, О. П. Бойко. – Суми : Сумський державний університет, 2021. – 241 с.

Навчальний посібник відповідає структурі та змісту освітнього компонента «Соціальне партнерство та професійні комунікації» для студентів, які навчаються за спеціальністю «Менеджмент соціокультурної діяльності». Беручи до уваги розробки колег, автори структурували матеріал у найбільш зручному для сприйняття та організації самостійної роботи студентів форматі. Актуальні питання соціального партнерства та професійних комунікацій, зокрема комунікаційний процес, канали та стратегічний план комунікації, міжсекторне партнерство, міжкультурні комунікації, фасилітація, комунікації з органами влади, бізнес-партнерами, громадою, волонтерами та ЗМІ, викладені послідовно, лаконічно та зручно для використання й пошуку.

Розрахований насамперед на тих, хто опановує освітню програму «Менеджмент соціокультурної діяльності», а також на фахівців і всіх тих, кому цікаві питання планування, організації й управління у сфері соціального партнерства та професійних комунікацій.

**УДК 304.44**

© Повалій Т. Л., Бойко О. П., 2021

© Сумський державний університет, 2021

## ЗМІСТ

С.

### ПЕРЕДМОВА

4

Тема	1	Соціальне партнерство. Комунікація як чинник соціального партнерства	7
Тема	2	Громада: основні засади забезпечення соціального партнерства та професійних комунікацій	27
Тема	3	Комунікації органів влади та громади	53
Тема	4	Бізнес-партнери: технології комунікації для реалізації соціокультурних ініціатив	73
Тема	5	Засоби масової інформації: технології комунікації для реалізації соціокультурних ініціатив	98
Тема	6	Фасилітація в роботі менеджера соціокультурної діяльності	115
Тема	7	Волонтерство: технології комунікації для реалізації соціокультурних ініціатив	131
Тема	8	Соціокультурна організація: комунікація всередині організації	152
Тема	9	Міжкультурні комунікації в роботі менеджера соціокультурної діяльності	176
Тема	10	Ділові папери як засіб писемної професійної комунікації	203
Тема	11	Комп'ютерні комунікації в роботі менеджера соціокультурної діяльності	220
		СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	238



## ПЕРЕДМОВА

Нині сучасне суспільство висуває все новіші вимоги до сфери культури, зокрема й до роботи менеджера соціокультурної діяльності. Це стимулює розвиток суспільного діалогу та підвищує значення культурно-екологічних і гуманітарних аспектів зазначеної галузі, а також стимулює пошук нових форм і технологій культурної роботи з населенням.

Варто відзначити, що комунікативний простір соціального партнерства розвивається стрімкими темпами, об'єднуючи нові, часто різноманітні засоби професійної комунікації в трудових відносинах. Важливими рушійними силами соціального партнерства та професійної комунікації в трудових відносинах стали різні практики соціальної взаємодії між працівниками та роботодавцями або їх об'єднаннями, спрямовані на взаємне узгодження трудових інтересів. Значущість соціального партнерства зумовлена тим, що воно сприяє пом'якшенню соціальної нерівності між класами власників та найманих працівників, поліпшенню якості трудового життя громадян, що працюють, задоволенню їхніх потреб, підвищенню якості вироблених ними товарів і наданих послуг, своєчасному вирішенню соціальних протиріч, ескалація яких може загрожувати повноцінному відтворенню суспільства.

З огляду на це проблеми соціального партнерства та професійних комунікацій не лише з кожним роком викликають усе більший інтерес у людей різного віку, різних професій та освіти, але насамперед є необхідною складовою фахових компетенцій менеджерів соціокультурного спрямування. Так, діяльність спеціалістів цієї професії сьогодні тісно пов'язана практично з усіма

сферами соціуму: політикою, економікою, культурою, охороною здоров'я, громадськими організаціями та структурами тощо. Сучасному спеціалісту необхідні знання у сфері ділових комунікацій для вміння розбиратися в бізнес-партнерах, установлювати з ними контакти, вести ділові бесіди, переговори, володіти основами публічної промови. Саме тому вузькопрофесійна підготовка фахівців у сучасних соціокультурних умовах, викликаних кардинальними змінами у сфері виробництва, стає домінуючою підставою у формуванні особистості менеджера соціокультурної діяльності.

Отже, метою посібника «Соціальне партнерство та професійні комунікації в роботі менеджера соціокультурної діяльності» є висвітлення основних питань дисципліни та спрямування здобувачів на опрацювання різних ситуацій професійної комунікації, не обмежуючись комунікацією з цільовою групою клієнтів соціокультурної діяльності, а беручи до уваги комунікацію з потенційними та наявними партнерами відповідною до чотирисекторної моделі суспільства (владою, громадою, бізнесом, ЗМІ тощо).

Основними завданнями навчального посібника є:

- формування в студентів знань щодо основ соціального партнерства як з однією з найважливіших рис демократичного індустріального суспільства та формування навичок щодо побудови партнерських стосунків із різними типами державних установ та недержавних організацій;
- структурування інформації щодо розмаїття форм соціального партнерства у світі й Україні, а також можливостей концепції соціального партнерства як каталізатора соціальної та політичної рівноваги в суспільстві;
- сприяння розвитку в студентів навичок самостійного аналізу соціального управління та форм взаємодії між державою, місцевим самоврядуванням, бізнесом і громадським сектором відповідно до сучасних вимог щодо професійних компетенцій менеджерів соціокультурної діяльності;
- активізація самостійної роботи студентів щодо вдосконалення



управлінських функцій менеджера з пошуку форм соціального партнерства в соціокультурній сфері;

- систематизоване розкриття питань з організації ефективних професійних комунікацій у соціокультурній сфері, закономірностей процесу міжособистісної взаємодії, сукупності типів комунікативних ситуацій у професійній діяльності;
- виділення практичного змісту та закладання фундаменту інтеграції всіх знань, що визначають кваліфікацію сучасного менеджера в соціокультурній сфері.

У навчальному посібнику реалізовано узагальнювальний підхід до вивчення дисципліни «Соціальне партнерство та професійні комунікації», якому підпорядковано його структуру, що охоплює комплекс програмних питань з основних тем курсу.

Зміст навчального посібника спрямовано на реалізацію таких нормативних вимог щодо підготовки здобувачів вищої освіти за результатами їх навчання:

- розуміння комунікації як змісту та засобу професійної діяльності менеджера соціокультурної діяльності;
- спілкування з представниками інших суспільних секторів, зокрема представниками інших професійних груп;
- розуміння функції професійної комунікації щодо розбудови партнерства;
- застосування відповідних технологій, методів та засобів комунікації;
- використання продуктів комунікації для швидкого адаптування до специфічних умов і напрямів професійної діяльності.

Викладення матеріалу в стислій формі (у схемах і таблицях) допоможе студентам легше оволодіти найважливішими темами цього курсу та звільнити лекції від надлишкової описовості. Матеріал, поданий у посібнику, дозволить активізувати пізнавальну діяльність під час опанування дисципліни та звільнитися для практичної підготовки майбутніх фахівців.

*Словосполучення «соціальне партнерство» можна розділити на два слова: слово «соціальне» значить суспільне, тобто стосовно життя людей та їхніх відносин у суспільстві, а «партнер» (від французького слова «партія») трактується як «учасник спільної діяльності».*

### *Соціальне партнерство –*

система взаємозв'язків між найманими працівниками, трудовими колективами, професійними спілками, з одного боку, роботодавцями та їх об'єднаннями, з другого, і державою та органами місцевого самоврядування, з третього, їх представниками та спільно створеними органами з регулювання соціально-трудових відносин, які полягають у взаємних консультаціях, переговорах і примирних процедурах на взаємоузгоджених принципах із метою додержання прав та інтересів працівників, роботодавців і держави.

*Соціальне партнерство  
реалізують  
за допомогою:*

- ведення переговорів;
- укладання колективних договорів;
- узгодження проектів нормативно-правових актів;
- консультацій під час ухвалення рішень між суб'єктами соціального партнерства на всіх рівнях.



*Об'єкт соціального  
партнерства*

Узгоджена соціально-трудова або соціальна політика, що залежно від рівнів соціального партнерства має своє конкретне наповнення.

*Суб'єкти  
соціального  
партнерства:*

наймані працівники;

трудові колективи;

профспілки;

роботодавці та їх об'єднання;

держава та органи місцевого самоврядування.

*Цілі соціального  
партнерства:*

- зниження гостроти соціальних конфліктів, сприяння пошуку компромісів між інтересами роботодавців та найманих працівників;
- забезпечення активної ролі держави в переговорному процесі з питань організації та охорони праці;
- забезпечення взаємної зацікавленості найманих працівників та роботодавців щодо поліпшення економічного стану та сприяння взаєморозумінню між ними;
- забезпечення гідних умов праці.

*Під принципами соціального партнерства необхідно розуміти основні початки, вихідні положення, яким у своїй практичній діяльності повинні слідувати перелічені вище суб'єкти соціального партнерства. Легальний перелік основних принципів соціального партнерства закріплений у ст. 24 Трудового кодексу.*

*Принципи  
соціального  
партнерства:*

- взаємна повага й довіра соціальних партнерів;
- рівноправність сторін соціального партнерства;
- пріоритетність примирних методів і процедур у проведенні переговорів та консультацій;
- недопущення погіршення умов, досягнутих на попередньому рівні соціальних договорів (угод);
- обов'язковість виконання досягнутих домовленостей;
- відповідальність соціальних партнерів за виконання ухвалених ними рішень і досягнутих домовленостей.

1

Залучення працівників до участі в управлінні івент-компаніями.

2

Фінансова участь працівників (івент-менеджера, його асистента, креатора, менеджера з продажу та інших).

3

Укладання угод і колективних договорів із замовниками, постачальниками, підрядниками, партнерами та ін.

4

Регулювання соціально-трудових відносин.

5

Проведення переговорів на різних рівнях (національному, регіональному й місцевому).

*Комунікація є об'єктом дослідження багатьох наук: семіотики, соціології, етнографії, психології, риторики, кібернетики, педагогіки, менеджменту тощо. А що ж таке комунікація? Поняття «комунікація» може вживатись у різному значенні.*

*Комунікація:*

соціальна комунікація;

спілкування між людьми та іншими соціальними суб'єктами;

зв'язок за допомогою технічних засобів;

певна система, за допомогою якої забезпечується сполучення між віддаленими об'єктами, наприклад: підземні комунікації, транспортні комунікації тощо.

*Комунікація –*

соціально обумовлений процес передавання та сприйняття інформації як у міжособистісному, так і в масовому спілкуванні різними каналами за допомогою вербальних і невербальних комунікативних засобів.

*У процесі спілкування можуть виникати суперечки, непорозуміння, ускладнення, труднощі, але ефективне спілкування завжди повинне завершуватися взаєморозумінням.*

*Комунікація виконує дуже важливі функції в суспільному житті, створюючи умови для забезпечення роботи не лише інформаційної, а й усієї соціокультурної сфери. У реальному комунікативному процесі навіть в одному окремо взятому комунікативному акті можуть поєднуватися декілька функцій, одна або дві з яких будуть основними, визначальними.*

<i>Інформаційна функція</i>	Комунікація є посередником. Вона становить обмін повідомленнями, думками, задумами, рішеннями, що відбувається між комунікантами. Інформаційний обмін може відбуватися як заради досягнення якоїсь практичної мети, вирішення певної проблеми, так і заради самого процесу комунікації, підтримки відносин між людьми.
<i>Соціальна функція</i>	Полягає у формуванні й розвитку культурних навичок взаємин людей.
<i>Експресивна функція</i>	Означає прагнення партнерів із комунікації висловити й зрозуміти емоційні переживання один одного.
<i>Прагматична функція</i>	Дозволяє регламентувати поведження й діяльність учасників комунікації, координувати їхні спільні дії.
<i>Інтерпретативна функція</i>	Слугує насамперед для розуміння свого партнера з комунікації, його намірів, установок, переживань, станів.
<i>Прагматична функція</i>	Означає, що соціальна комунікація є засобом, який спонукає людину до певної дії та реакції.

*Комунікації, здійснювані як усередині організації так і за її межами, можуть бути класифіковані за рядом ознак.*

*За суб'єктами та засобами комунікацій*

Міжособистісні комунікації (між двома індивідами), а також комунікації за допомогою технічних засобів та інформаційних технологій.

*За формою спілкування*

Вербальні (використовують мову – монолог, діалог) та невербальні (жести, міміку).

*За каналами спілкування*

Формальні (для передавання офіційної інформації) та неформальні (обмін інформацією поза межами організації).

*За організаційною ознакою*

Вертикальні (комунікації згори вниз і знизу вгору), горизонтальні (між особами, які знаходяться на одному рівні ієрархії) та діагональні (здійснюються між особами, які знаходяться на різних рівнях ієрархії).

*За характером сприйняття інформації*

Прямі (мета повідомлення закладена в його тексті), непрямі (інформація закладена «між рядків») та змішані.

*За вербальними формами спілкування*

Письмові (мають форму розпорядчих документів, планової та звітної документації, ділових записок, доповідей, оголошень, довідників, буклетів) та усні (телефонні розмови, привселюдні виступи, наради, безпосереднє спілкування).



*Перш ніж перейти до визначення поняття «комунікативна стратегія», варто розглянути саме поняття «стратегія». Так, визначення стратегії вчені подають у багатьох варіантах.*

*Стратегія:*

принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки;

план, керівництво, орієнтир або напрямок розвитку, шлях із сьогодення в майбутнє;

позиція, визначення положення організації в зовнішньому середовищі та стосовно своїх головних конкурентів;

модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей методом координування й розподілення ресурсів фірми, тобто розроблення стратегії фірми полягає в складанні планів досягнення цілей, у якому передбачені можливості фірми.

*Комунікативна стратегія –*

модель спілкування, спрямована на планування процесу мовлення, результатом якої є досягнення комунікативної мети; комплекс мовленнєвих дій, спрямованих на досягнення цілей для адресанта або одержувача інформації.

*Незалежно від проблематики комунікативна стратегія потребує відповіді на такі запитання:*

?

Як це можна / потрібно сказати?

?

Що саме потрібно сказати, щоб донести необхідну інформацію?

?

Як краще це зробити?

?

Що саме необхідно зробити, аби результат був максимально досягнутий?

*Майбутній менеджер соціокультурної діяльності повинен добре розумітися на комунікативних стратегіях та вміло ними користуватися під час спілкування з клієнтами, підрядниками, партнерами, представниками ЗМІ тощо.*

<i>Пропозиційні</i>	Передбачають конструювання пропозицій.
<i>Зв'язності</i>	Спрямовані на встановлення зв'язків між фактами, викладеними в пропозиціях.
<i>Продукційні</i>	Передбачають складання плану повідомлення на основі елементів спільного знання комунікантів та комунікативного контексту, а також відбирання інформації, викладеної в пропозиціях.
<i>Стилістичні</i>	Дають можливість добирати та інтерпретувати мовні засоби з огляду на контекстуальну інформацію.
<i>Невербальні</i>	Необхідні для опрацювання невербальної інформації.
<i>Інформативні</i>	Спрямовані на повідомлення або одержання необхідної інформації.
<i>Оцінно-впливові</i>	Спрямовані на здійснення впливу на співрозмовника, вербальне вираження оцінки, думки, емоційного стану.
<i>Емоційно-впливові</i>	Виражають емоційний стан мовця (схвалення, симпатію, радість) із метою зміни психоемоційного стану співрозмовника або спонукання його до виконання якоїсь дії.
<i>Регулятивно-спонукальні</i>	Пов'язані з намірами мовця керувати поведінкою співрозмовника, спонукаючи його безпосередньо до здійснення дії (порада, прохання, скарга, вимога, наказ, аргументація тощо).

*Спілкування менеджерів соціокультурної діяльності неможливе без визначення цільової аудиторії, тобто тих, на кого спрямований комунікаційний процес.*

### *Цільова аудиторія –*

сукупність людей, обрана за певними ознаками, на яку підприємство орієнтує свій продукт або послугу, а також рекламні заходи; група людей, зацікавлена в продукті компанії та інформації про нього.

*Складові повідомлення повинні бути спрямовані на:*

- первинну аудиторію (власне учасники спілкування, ті, хто присутній особисто, до кого безпосередньо звертаються МСКД);
- вторинну аудиторію (широка кількість соціальних груп, що складаються з експертів, волонтерів та інших учасників).

*Визначення цільової групи можна здійснювати за різними ознаками (спосіб життя, соціальний статус, раса, етнічна приналежність, вік, дохід, географічне розташування, мова, вид діяльності тощо).*

*Під час спілкування з цільовою аудиторією неможливо обійтися без вираження певних емоцій і почуттів. А отже, комуніканту необхідно навчитися виражати доречно свої емоції та почуття, зважаючи на ставлення інших і ситуацію, а також розпізнавати почуття інших людей, давати їм можливість виразити себе й допомагати в прояві почуттів. Емоції під час спілкування проявляються в міміці й пантоміміці та дозволяють інформувати інших людей про наше ставлення до предметів і явищ.*

*Позитивні  
емоції:*

позитивне оцінювання об'єкта, явища (радість, ентузіазм, веселощі, інтерес, задоволення, захоплення).

*Негативні  
емоції:*

негативні емоції виникають у разі дефіциту інформації, невдачах людей (гніву, відрази, презирства, страху, сорому, вини).

*Менеджерам соціокультурної діяльності варто вміти вчасно розрізняти власні емоції та емоції співрозмовника. Це допоможе в коригуванні розмови, а можливо вплине на його результат.*

### *Комунікаційний процес –*

обмін інформацією між людьми, метою якого є забезпечення розуміння інформації, що була передана й одержана.

*Для здійснення процесу комунікації необхідна наявність таких елементів:*

<i>Відправник інформації (комунікатор)</i>	Той, хто складає повідомлення; ним може бути як людина, так і організація, але повідомлення завжди складають люди.
<i>Кодування</i>	Перетворення повідомлення на символічну форму.
<i>Повідомлення</i>	Інформація, ідея, заради якої здійснюють комунікацію; складається із символів, може бути усним, письмовим або візуальним.
<i>Канал</i>	Спосіб фізичного передавання повідомлення, засіб, за допомогою якого воно передається (може бути міжособистісним і масовим).
<i>Декодування</i>	Розшифровка повідомлення, що внаслідок різних перешкод може бути більш-менш адекватною.
<i>Одержувач</i>	Об'єкт, якому передається повідомлення (людина, організація).
<i>Зворотний зв'язок</i>	Повідомлення, адресоване іншій людині про те, як її сприймають, що відчують під час взаємодії з нею, які почуття викликають її дії.



1

Початок обміну інформацією, коли відправник повинен чітко уявити ідею, сутність, мету повідомлення, очікувану реакцію на нього.

2

Утілення ідеї в слова, символи, повідомлення за допомогою різних каналів передавання інформації (мови, жестів, міміки, письмових матеріалів, електронних засобів зв'язку тощо).

3

Передавання інформації за допомогою обраних каналів зв'язку.

4

Декодування – одержувач інформації переводить вербальні (словесні) й невербальні символи у свої думки.

5

Етап зворотного зв'язку – відгук одержувача на одержану інформацію.

*Наявність комунікаційного каналу є обов'язковою умовою будь-якої комунікаційної діяльності. Комунікаційний канал забезпечує рух матеріальної форми повідомлень (а не смислів) у фізичному просторі й астрономічному часі та є матеріально-технічним засобом.*

*Комунікаційний канал:*

реальна або умовна «лінія» зв'язку (контакту), по якій проходять повідомлення від комуніканта до реципієнта;

форма, у якій відбувається процес комунікації: усна, письмова, музика, живопис тощо.

*Кожний із комунікаційних каналів має свої переваги та недоліки, що обумовлює сфери їх використання. Стрімкий розвиток інформаційно-комп'ютерних технологій вимагає переходу до нових технологій управління насамперед – до нових комунікаційних каналів.*

<i>Природні:</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• вербальні ;</li><li>• невербальні.</li></ul>
<i>Штучні:</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• канали документної комунікації (листи, подання, заяви, угоди тощо);</li><li>• повідомлення, меседжі, буклети.</li></ul>
<i>Друковані:</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• тиражі газет;</li><li>• журнали;</li><li>• книги;</li><li>• книжковий ринок.</li></ul>
<i>Технічні:</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• звуко- та відеозаписи;</li><li>• телефон;</li><li>• радіо;</li><li>• телебачення;</li><li>• мультимедіа;</li><li>• інтернет, соціальні мережі.</li></ul>
<i>Інтерактивні:</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• різноманітні челленджі;</li><li>• квести;</li><li>• марафони;</li><li>• флешмоби.</li></ul>

*Під час підготовки та проведення будь-якого заходу, менеджерам доводиться багато комунікувати з різними цільовими групами. А для того, щоб нічого не випустити із поля зору та все врахувати, зокрема комунікативні процеси під час виконання професійної діяльності, варто на етапі планування заходу розробити так званий стратегічний план комунікації.*

*Стратегічний план комунікації спрямований на:*

підготовку чіткого алгоритму дій щодо майбутньої комунікації (наприклад, пошуку партнерів для спільного відкриття нового соціального центру в громаді) та цільову аудиторію;

розроблення необхідних повідомлень для своїх клієнтів та їх найближчого оточення;

розроблення необхідних повідомлень для людей, які планують стати учасниками заходів чи акцій.

*Розроблений стратегічний план комунікації часто називають картою практичних кроків або алгоритмом дій з урахуванням потреб цільової аудиторії.*

- 1 Сформулювати цілі та завдання комунікації.
- 2 Визначити цільову аудиторію.
- 3 Визначити ключові повідомлення, матеріали, види діяльності.
- 4 Обрати канали комунікації.
- 5 Визначити партнерів.
- 6 Розробити план оцінки.
- 7 Створити часові межі виконання роботи (графік).
- 8 Визначити персонал та управління.
- 9 Розробити бюджет.

*Успішність реалізації професійних завдань менеджером соціокультурної діяльності неможлива без забезпечення якісної комунікації.*

*Комунікація передбачає:*

- володіння методами й прийомами створення довірливої та одночасно ділової атмосфери;
- налагодження каналів одержання та передавання інформації;
- уміння чітко висловлювати свою думку та спонукати до цього співрозмовника;
- уміння слухати співрозмовника та своїх колег;
- навички ведення бесіди й переконання;
- сприйняття інших людей такими, якими вони є тощо.



*Організаційні  
комунікації*

відбуваються з органами влади (самоврядування) на відповідному рівні, з адміністрацією тих чи інших організацій, установ соціокультурної сфери, громадськими організаціями чи творчими спілками, а також із конкретними співробітниками з метою формування оптимальної організації діяльності (здійснюють у формі листа-звернення, розпорядження, наказу, угоди чи меморандуму).

*Розроблення  
програмної  
та методичної  
документації*

для проведення заходу – (здійснюють у формі розроблення нормативної бази, підготовки наукових публікацій, інформаційних матеріалів та методичних розробок, словників, довідників).

*Способи донесення  
ідей, завдань  
і принципів*

метою є не лише одержання інформації про реальний стан справ у тій чи іншій сфері, не лише інформування про важливість цієї роботи, але й формування власного бачення учасниками цієї ситуації, вплив на їх оцінювання та поведінку (здійснюють у формі монологу, презентації, діалогу, круглого столу тощо).

## ГРОМАДА:

основні засади забезпечення соціального партнерства та професійних комунікацій

*Розглядаючи питання соціального партнерства та професійної комунікації науковці все частіше звертаються до поняття «грумада». Саме тому, це поняття трактують у різних його аспектах.*

*Поняття «грумада» науковці розуміють як:*

групу людей, об'єднану спільним походженням, расою, соціальним станом, релігійними переконаннями та місцем проживання – районом, населеним пунктом тощо, де розташована низка соціальних інститутів: сім'я, школа, церква, дозвіллеві організації тощо;

усталену територіальну спільноту, здатну до формування певної позиції щодо ключових питань місцевого розвитку, а також готову на солідарні дії щодо вирішення спільних проблем;

форму соціальної організації людей, для якої характерні колективна власність, історично сформований тип самоврядування, суспільна та ідеологічна єдність.

*Досить важливо розрізняти типи громад, оскільки вони мають різні специфічні характеристики, політичне значення та обумовлюють досягнення успіху.*

*Резидентний  
тип громад:*

- географічні (географічне розташування, оточення території);
- територіальні (є самостійними адміністративно-територіальними одиницями).

*Ідентифікаційний  
тип громад:*

- релігійні (сповідують чи практикують однакову релігію);
- молодіжні (особлива верства суспільства зі своїми традиціями та правилами);
- професійні (об'єднані загальною професійною діяльністю).

*Інтерес до поняття «громада» виник у квітні 2014 року, коли затвердження Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади дало початок реформі децентралізації в Україні. Найпомітнішим кроком цієї реформи став процес об'єднання територіальних громад, що триває і сьогодні.*

### *Територіальна громада –*

первинний суб'єкт місцевого самоврядування, що складається з фізичних осіб – жителів (громадян України, іноземних громадян, осіб без громадянства, біженців, вимушених переселенців), що постійно мешкають і працюють на певній території та безпосередньо або через сформовані ними муніципальні структури вирішують питання місцевого значення й пов'язані індивідуально-територіальними зв'язками системного характеру.

*Зверніть увагу на те, що територіальна громада є сукупністю різних типів громад (географічних, територіальних, релігійних, молодіжних, професійних). Вона не є одним якимось типом, а поєднує в собі або деякі з них, або ж усі типи громад.*

*Основні ознаки територіальної громади:*

<i>Територіальна</i>	Спільне проживання на певній території (в межах певної адміністративно-територіальної одиниці – села, селища, міста).
<i>Інтегративна</i>	Виникає на основі об'єднання всіх жителів, які постійно мешкають на певній території незалежно від того, чи є вони громадянами певної держави, іноземцями чи особами без громадянства.
<i>Інтелектуально-комунікативна</i>	В основі конституювання територіальної громади лежать спільні інтереси її членів, обумовлені необхідністю вирішення питань місцевого значення.
<i>Майнова</i>	Є суб'єктом права комунальної власності, їй належить рухоме й нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси тощо.
<i>Фіскальна</i>	Члени є платниками місцевих податків і зборів.
<i>Функціонально-цільова</i>	Право територіальної громади на здійснення місцевого самоврядування.
<i>Організаційна</i>	Запроваджує організаційну систему – сукупність інститутів і форм здійснення місцевого самоврядування. Її складовими є системи форм здійснення місцевого самоврядування та органів і посадових осіб.
<i>Історико-культурна</i>	Зазнає впливу чинників історико-культурного характеру, під дією яких формуються соціокультурні надбання, що шануються громадою як особлива цінність. Історичні, культурні й інші особливості та традиції територіальної громади відбиває її символіка – герб, прапор тощо.

*У сучасній науковій літературі існує значне різноманіття інтерпретацій поняття «міжсекторне партнерство», що обумовлено як різницею в дисциплінарних підходах, із позицій яких його можна розглядати, так і глибиною наукового аналізу самого феномену. Водночас різні автори виділяють і різні сфери дії цього партнерства, його змістовні характеристики.*

*Поняття «міжсекторне партнерство» науковці розуміють як:*

сукупність взаємних стосунків інститутів влади, бізнесу й суспільних груп щодо реалізації своїх інтересів у соціумі;

конструктивну взаємодію організацій двох або трьох секторів для вирішення соціальних проблем, вигідне кожній зі сторін окремо та населенню території, де воно реалізується.

*Партнерство існує на різних рівнях і набуває різних форм, але очікується, що учасники можуть досягти своїх цілей ефективніше через стратегічні альянси з іншими секторами, ніж діючи самотійно.*



*Міжсекторне партнерство сьогодні розглядають як нову модель управління, що хоч і має різний термінологічний розвиток, проте містить у собі один загальний принцип – об'єднання ресурсів бізнесу, держави та суспільства. Саме тому, таке партнерство на муніципальному рівні як прояв соціального капіталу налічує три основні складові.*

*Складові:*

- надійність соціального середовища, яка означає упевненість партнерів і місцевого співтовариства в цілому, що зобов'язання будуть виконані, а конструктивні пропозиції розглянуті та взяті до виконання;
- можливість здобуття повної та достовірної інформації про партнерів, їх відкритість перед місцевим співтовариством;
- норми, що спонукають партнерів не шукати вигоди лише для себе, а прагнути до досягнення загальної мети: підвищення якості життя місцевого населення та територіальних громад, забезпечення сталого територіального розвитку.

*Аналіз наукових досліджень та нормативно-правових джерел дозволяє виокремити три групи партнерських відносин у системі міжсекторних взаємодій.*

*Групи партнерських відносин:*

- *державні* – покладає на себе насамперед обов'язки бюджетного фінансування універсальних програм і контролю за якістю послуг, створення нормативно-правових, адміністративно-управлінських і фінансово-економічних умов міжсекторного партнерства у сфері надання різних видів послуг;
- *бізнес-структури* – покладають на себе такі зобов'язання: безпосереднє адресне надання послуг на рівні громади, вивчення потреб та очікувань клієнтів, збирання та акумулювання інформації про попит на послуги й зміни ситуації в громаді, участь у формуванні місцевих програм, здійснення громадського контролю за якістю надання послуг та ефективністю місцевих проєктів;
- *неприбуткові громадські організації (НГО)* – здійснюють наукову, освітню, культурну, оздоровчу, екологічну, релігійну, благодійну, соціальну, політичну й іншу діяльність із метою задоволення потреб та інтересів громадян у межах, визначених законодавством України без мети отримання прибутку.

*Незважаючи на відмінності та протиріччя між ними, співпраця необхідна: ні держава, ні бізнес, ні громадськість не можуть самотужки подолати соціальну несправедливість, конфлікти й забезпечити рівні можливості для пристойного життя. Однак потрібно наголосити на тому, що жоден із секторів такого партнерства не може й не повинен домінувати під час реалізації завдань міжсекторного партнерства.*

*Міжсекторне партнерство дає всім учасникам додаткові переваги, зокрема нові механізми забезпечення їх діяльності матеріальними й нематеріальними ресурсами, а також можливість виявлення та залучення всіх можливих ресурсів.*

*Складові:*

координація й залучення ресурсів органів влади (субсидії, гранти некомерційним організаціям), бізнес-структур (спонсорство, добродійність, меценатство) та громадськості міста (фінансові, матеріальні, людські ресурси);

розроблення та підписання відповідної угоди про партнерство з метою закріплення його пріоритетних напрямів, механізмів, технологій, що ґрунтуються на відповідній правовій базі;

критерії оцінювання ефективності;

чітке визначення обов'язків сторін тощо.

Визначення учасників.



Визначення проблеми.



Побудова партнерства.



Планування діяльності.



Реалізація партнерських програм.



Оцінювання та моніторинг.



Корегування.

*Вважають, що для розвитку партнерства повинні бути належні умови як зовнішні, так і внутрішні.*

*До зовнішніх умов належать:*

- відповідна правова база;
- висока довіра громадськості;
- існування різних секторів;
- фінансова стабільність;
- участь цільових груп населення.

*До внутрішніх умов належать:*

- наявність партнерських зобов'язань, що передбачають інвестиції у вигляді фінансових, фізичних або людських ресурсів;
- наявність домовленості про масштаби партнерства;
- заданість пріоритетних напрямів діяльності в межах партнерства;
- наявність цілей, що піддаються вимірюванню та які повинні бути досягнуті в межах партнерства.

*Учасники міжсекторного партнерства зацікавлені один в одному оскільки:*

більшість неприбуткових громадських організацій створені для вирішення тих самих проблем суспільства, що повинні вирішувати органи державної влади й місцевого самоврядування, здійснюють таку діяльність, яку неможливо здійснювати на комерційній основі;

виконання деяких соціальних завдань може бути обтяжливим для державної системи й вони передоручають їх виконання неприбутковим громадським організаціям;

неприбуткові громадські організації більш гнучкі й мобільні, ніж бюрократизовані урядові установи;

неприбуткові громадські організації мають можливість одержувати міжнародні гранти, мають гарну матеріальну базу, професіоналів із різних галузей, велику кількість волонтерів тощо;

державні та бізнес-структури мають владу й великий арсенал впливу на громадську думку та ЗМІ, володіють найбільшими ресурсами в суспільстві;

більшість неприбуткових громадських організацій не мають постійного фінансування, а влада / бізнес можуть надавати, крім фінансів, іншу матеріальну й нематеріальну підтримку тощо.

*Спільне виконання проєктів і програм декількома партнерами дозволяє створювати цілісні системи надання послуг, більш ефективно проводити соціологічні дослідження щодо потреб клієнтів, швидше надавати кваліфіковану допомогу тим, хто її потребує.*

*Зростання соціокультурних проблем у суспільстві призвело до пошуку більш стабільних систем надання соціокультурних послуг, зокрема вимогою того самого суспільства стала поява кваліфікованих фахівців цієї сфери, а саме менеджерів соціокультурної діяльності, одним із основних обов'язків яких є виконання соціального замовлення в галузі культури.*

### *Соціальне замовлення*

доручення з боку державної влади та місцевого самоврядування інститутам громадянського суспільства (або окремій особі – наприклад МСКД) щодо реалізації соціальних проєктів із вирішення пріоритетної проблеми громади (в цьому разі соціокультурної) методом бюджетного фінансування на конкурсній основі.

*Мета  
й учасники  
соціального  
замовлення*

Мета – підвищення використання бюджетних коштів для вирішення соціокультурних проблем, залучення додаткових ресурсів у зазначену сферу, підвищення адресності та масовості надання соціокультурних послуг, адекватне перерозподілення відповідальності між владою та громадою, що в підсумку зумовлює підвищення довіри населення до влади.

Учасники:

- замовники соціальних послуг;
- отримувачі соціальних послуг;
- недержавні суб'єкти;
- виконавці соціального замовлення.



*Основними складовими соціального замовлення у сфері соціокультурної діяльності є:*

- створення умов для розвитку інститутів громадянського суспільства;
- формування нової, активної та адресної соціокультурної політики;
- створення нових робочих місць у недержавному секторі соціокультурної сфери;
- додаткове фінансування соціокультурної сфери за рахунок залучення недержавних засобів без цілі одержання прибутку;
- підвищення ефективності витрат бюджетних коштів у соціокультурній сфері;
- формування конкурентного середовища в соціокультурній сфері;
- боротьба з корупцією.

*Види соціального замовлення:*

- програмно-цільове соціальне замовлення;
- конкурсне соціальне замовлення.

*Для кожного виду соціального замовлення окремо подаю етапи його реалізації у сфері соціокультурної діяльності.*

Аналіз стану ринку соціокультурних послуг.



Виявлення найбільш затребуваних та ефективних послуг у сфері соціокультурної діяльності.



Опис змісту, характеристики та рівня якості найбільш затребуваних та ефективних послуг.



Включення затребуваної й ефективної послуги в міську соціокультурну програму як об'єкт проведення конкурсного відбору виконавця послуги.



Розрахунок фінансування послуги з бюджету програми.



Проведення конкурсного відбору виконавця послуг.



Укладання договорів із виконавцем послуг.



Проведення заходів, спрямованих на моніторинг процесу надання послуг.



Підсумковий аналіз стану ринку послуг.

Аналіз стану ринку соціальних послуг у цій сфері.



Визначення пробілів у наявності послуг,  
необхідних мешканцям громади.



Опис змісту й характеристики послуг, у яких найбільше мають  
потребу мешканці територіальної громади



Унесення до соціальної програми позицій, що забезпечують  
проведення конкурсу соціальних проєктів, спрямованих на ліквідацію  
пробілів, які існують на ринку соціокультурних послуг.



Проведення конкурсу соціальних проєктів.



Укладання договорів із переможцями конкурсу.



Проведення заходів, спрямованих на моніторинг  
процесу реалізації соціальних проєктів.



Підсумковий аналіз стану ринку соціальних послуг.

*Головною (завершальною) частиною соціального замовлення є його моніторинг, тобто спостереження за реалізацією соціального замовлення, забезпечує необхідний суспільний і професійний контроль за якістю цього процесу.*

*Механізм суспільного моніторингу за діяльністю організацій, що надають соціокультурні послуги, має кілька складових:*

- публічне обговорення питання надання соціокультурних послуг, вивчення як постачальників, так і споживачів соціокультурних послуг, індивідуальний моніторинг кожної організації, що надає послугу;
- проведення професійного контролю, де професіонали могли б оцінити якість і рівень надання послуги.

*Публічне обговорення соціокультурних послуг може мати різні напрямки: механізми надання послуг, питання законодавства, фінансування. Публічні обговорення проводять як серед постачальників, так і серед реципієнтів послуг, а також громадськості. Однією з форм публічного обговорення є громадські слухання.*

*Одним із механізмів підвищення якості надаваних соціокультурних послуг є формалізація звітів різних організацій. Попри те, що послуги надають різні, існують певні фактори, порівнюючи які можна виявити ті організації, послуги яких надають найефективніше за все.*

*Критерії  
виявлення:*

- ціна однієї послуги;
- співвідношення кількості співробітників організації, що надає послугу, і цільової групи, охопленої певною послугою;
- кількість залучених коштів для виконання проєкту, а також співвідношення з отриманими з бюджету коштами;
- кількість волонтерів, які працюють у проєкті;
- джерела одержання залучених коштів.

*Соціальне замовлення, як і інші форми партнерства, завжди знаходиться під загрозою конфлікту, що може виникнути з різних причин і на будь-якому етапі. Тому партнерам надзвичайно важливо заздалегідь подбати про способи його вирішення, адже, в протилежному разі, він може призвести до припинення дії проєкту, програми.*

### *Види конфліктів*

#### *Конструктивні*

Викликані об'єктивними причинами, що вказують на недосконаленість організації та управління. Тому усунення цих причин приводить до вдосконалення організації та управління.

#### *Деструктивні*

Можуть бути викликані суб'єктивними причинами: неправильними діями керівника (порушення службової етики, невиконання обіцянок, спізнення на призначені зустрічі, замовчування інформації, управління за принципом «розділяй і володарюй», недоліками в установленні зарплатні, порушення трудового законодавства, порушеннями з боку виконавців укладених договорів про партнерство); негативною емоційною реакцією суб'єкта на незначний інцидент; непорозумінням між окремими виконавцями тощо.

*Конфлікт як соціальне явище може бути позитивним, конструктивним, або в певних умовах – негативним. Причиною конфліктів можуть бути як об'єктивні так і суб'єктивні причини.*

*Що робити, коли назріває конфлікт?*

Важливу роль у запобіганні конфлікту та його «погашені» належить керівникові проєкту, який часто також є керівником організації. Насамперед він повинен подбати про запобігання можливим конфліктам, а якщо конфліктна ситуація все-таки «назріває», починати її вирішення бажано з аналізу власної поведінки та дій.

Виявити причину конфлікту, а потім намагатися перевести негативні конфлікти в позитивне русло, шукати компромісні рішення та розглядати конфлікт під кутом засобів вирішення конфліктів, передбачених договором, наприклад, примирні процедури.

Найбільш поширеними в системі партнерських відносин є конфлікти інтересів і права. За умови виникнення конфлікту інтересів вирішення по суті можливо в разі врахування права на відстоювання власних інтересів. За певних обставин індивідуальний конфлікт інтересів може перерости в колективний.

Досить складна ситуація може скластися в разі конфлікту між владою і ГО. Саме тому важливим є внесення в договір пунктів щодо вирішення можливих конфліктів.

Урегулювання суперечливих питань насамперед є справою самих сторін, тому необхідно намагатися вирішити їх самостійно. Якщо примирення зайшло в глухий кут, необхідно звернутися до посередника, який може провести конфіденційні переговори, неформальні дискусії, надати конкретні пропозиції в пошуку компромісів тощо.

Конфлікту можна уникнути, якщо узгодити й підписати договір із виконавцями до початку роботи.

*Соціальне партнерство є надійною основою для попередження, регулювання та вирішення трудових конфліктів цивілізованим способом у межах відповідного правового поля, на основі договорів, узгоджень тощо.*

### *Громадянське суспільство:*

- громадськість з активною життєвою позицією, люди, залучені до діяльності ініціативних груп, громадських об'єднань;
- суспільство, у якому втручання політичної влади в життя громадян зведене до мінімуму: громадяни з власної ініціативи створюють форми економічного, соціального та культурного життя, що відповідають їхнім потребам.

### *Інститути громадянського суспільства*

громадські об'єднання та їх відокремлені підрозділи зі статусом юридичної особи, творчі спілки, які згідно із законодавством мають право на одержання фінансової підтримки за рахунок бюджетних коштів.



*Організації:*

- політичні партії;
- профспілки;
- релігійні та культурні організації;
- неприбуткові організації, що надають послуги;
- благодійні організації;
- фонди та асоціації;
- непрофесійні спортивні асоціації;
- групи взаємодопомоги;
- тимчасові групи за інтересами тощо.

*Властивістю організацій, що належать до громадянського суспільства, є їх неприбутковий (некомерційний) характер і добровільність участі громадян у них, що виражено в роботі без оплати праці або з меншою заробітною платою, ніж у комерційному секторі.*

### Інформаційний етап

ГО лише починає свою діяльність. На цьому рівні нова ГО займається уточненням цільових груп та послуг, які вона надає. Основним завданням такої організації є інформування потенційних спонсорів, потенційних клієнтів, партнерів та органи влади щодо своєї діяльності. На цьому рівні дуже важливими є донорські кошти, що можна розглядати як інвестиції в розвиток послуг та інфраструктури.

**Увага!** На цьому етапі організації можуть змінювати цільові групи та послуги залежно від пріоритетів донорів, але це не може продовжуватися постійно.



### Маркетинговий етап

Якщо організація починає професійно надавати послуги конкретним цільовим групам, то створюється постійний потік клієнтів, яким постійно, щодня необхідно надавати конкретні послуги. Це означає, що необхідно мати постійний персонал, приміщення, сплачувати комунальні послуги, мати зв'язок і канцелярські засоби. Потрібне постійне фінансування, яке донори можуть не забезпечити.

Тому на цьому етапі надходження ресурсів повинно бути диверсифіковано та забезпечено постійне фінансування діяльності. Важливого значення набуває соціальна ефективність організації, існування реальних клієнтів і соціальної бази ГО (клієнтів та їх оточення, волонтерів тощо).

**Увага!** Якщо організація на цьому етапі не може забезпечити фінансування своєї діяльності, потік клієнтів припиняється, фахівці йдуть, організація повертається до інформаційного рівня.



### Лобістський етап

Якщо організація дійсно має постійний потік клієнтів, аналізує їх потреби, проблеми, з якими вони стикаються, вона може розробляти проекти нормативних і законодавчих документів, що допомагали б цільовим групам вирішувати їх проблеми та сприяли виділенню коштів із бюджету для забезпечення їх прав та потреб. З кожним етапом в організації підвищується можливість залучати кошти на свою діяльність.

**Увага!** Якщо організація не може забезпечити свою діяльність на наступному етапі, вона через певний час знову повинна розпочинати її на нижчому етапі.

*Основну інформацію про організацію в стислому вигляді передає факт-лист.*

*Факт-лист*

Факт-лист – це короткий інформаційний матеріал для преси, що містить довідкові дані про організацію, її товари та послуги.

У факт-листі містяться:

- короткий перелік керівництва організації;
- місцезнаходження;
- напрямки діяльності;
- термін початку робіт;
- статистичні дані про організацію;
- технічна інформація;
- джерела фінансування;
- спеціальні терміни;
- регіони реалізації послуг;
- цільова аудиторія та план реалізації послуг;
- переваги тощо.

1

У першому повідомляють найважливіші відомості з історії та розвитку організації, наводять основні дати й імена осіб, із діяльністю яких пов'язані успіхи організації в минулому.

2

У другому варіанті факт-листа можуть наводити факти, що стосуються діяльності організації в певний час, пояснювати її місію та цілі, розповідають про продукцію, що випускається, згадують ключові фігури.

3

У третьому типі факт-листів дають конкретну інформацію про будь-який проект, подію або захід, заплановані на найближчий час.

*Факт-лист зазвичай пишуть для видань, що працюють безпосередньо в тій сфері, у якій конкретна організація надає свої послуги. Наведена у факт-листі інформація буде надзвичайно корисна для них.*

*Виникає питання: «Що дає нам соціальне партнерство як громадянам та як членам громадських організацій, а особливо як майбутнім менеджерам соціокультурної діяльності?». На це питання можна дати такі відповіді:*

- нові погляди на старі проблеми від «боротьби з бідністю» до «сприяння розвитку та новим можливостям»;
- подолання соціального виключення «голос кожного має право бути почутий»;
- краще порозуміння між різними секторами державної системи управління;
- нові моделі та ініціативи;
- вибір рішень, що найбільше відповідають місцевим умовам;
- активні, небайдужі громади, здатні вирішувати проблеми соціокультурного характеру;
- відповідальна та зрозуміла влада;
- урахування викликів і можливостей;
- ефективне використання ресурсів;
- нарощування суспільного капіталу тощо.

## КОМУНІКАЦІЇ органів влади та громади

*На сучасному етапі суспільного розвитку перед Україною постає необхідність розвитку інститутів громадянського суспільства та налагодження ефективної взаємодії між ними та владою. У цьому зацікавлене не лише саме суспільство, але й держава, органи місцевого самоврядування, бізнес-структури й навіть іноземні країни.*

### *Влада –*

вплив однієї частини суспільства (індивіда, групи, організації тощо) на поведінку іншої в бажаному для них напрямі. Такий вплив може здійснюватися за допомогою певних засобів: волі, авторитету, права, насильства.

*Влада є складним і багатоманітним явищем суспільного життя. Вона як відносно самостійний соціальний інститут стосується як громадянського суспільства, так і держави.*

*Найбільш розвинутим і складним видом суспільної влади є державна.*

*Особливості*

- публічний характер;
- монополія на наявність спеціального апарату примусу;
- наявність території, на яку поширюється державний суверенітет, що визначає межі державної влади;
- монополія на правове, юридичне закріплення влади;
- обов'язковість владних розпоряджень для всього населення.

*Громада й держава перебувають у тісному взаємозв'язку й не можуть існувати один без одного. Завдяки державі спільнота набуває цивілізованості та стає громадою. Водночас держава не може існувати поза громадою. Вона похідна від неї та покликана їй служити.*

### *Соціальна правова держава –*

політична організація суспільства, у якому право пов'язує та підкоряє собі державну владу, а основні права особи та її соціальна безпека є змістом свободи, що ґрунтується на законах, які ухвалюють і піддають зміні в законний спосіб.

*У сфері соціального партнерства пріоритетами правової держави є:*

удосконалення системи зв'язків між трудовими колективами, професійними союзами, роботодавцями та державою, що ґрунтуються на принципах багаторівневого співробітництва, добровільного й рівноправного партнерства;

підвищення ролі трудового колективу під час вирішення питань власності чи репрофілювання підприємства;

обов'язковість виконання колективних договорів; надання можливості проведення соціальної експертизи ухвалених рішень, що мають соціальне спрямування.



*Держава для громадських організацій може бути соціальним партнером, що регулює соціально-трудові відносини.*

*Державу як соціального партнера можна розглядати у двох аспектах:*

- як роботодавця;
- як партнера в правовому механізмі соціального співробітництва, носія загальнодержавних інтересів.

*Нині в Україні сформувалась і функціонує система державних органів, що регулюють трудові відносини між владою та громадою, зокрема є:*

Міністерство соціальної політики, що забезпечує впровадження в життя державної політики у сфері соціально-трудових та соціальних відносин;

Національна служба посередництва та примирення затверджена Указом Президента від 17.11.1998 № 1258/98 (поточна редакція від 05.04.2013), завданням якої є сприяння вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів).

*Функції:*

- гаранта;
- реформаторська;
- захисна;
- партнерська;
- протекціоністська;
- інформаційно-консультативна;
- арбітражна;
- представлення інтересів;
- навчально-освітня.

Роль держави в регулюванні трудових відносин надзвичайно важлива. Практика свідчить, що роботодавці з метою зниження витрат виробництва прагнуть до збереження, навіть до зниження рівня оплати праці, до економії на умовах і безпеці праці, скорочення робочих місць за рахунок досягнень науково-технічного прогресу.

А наймані працівники, навпаки, прагнуть до підвищення заробітної плати, до безпеки та поліпшення умов праці, збереження робочих місць тощо. У цих умовах саме законодавчі та виконавчі органи державної влади повинні забезпечити раціональне поєднання інтересів працівників і роботодавців.

Рівень справедливості розподілення доходів у суспільстві визначають типом держави, а якість партнерства – ступенем участі працівників в управлінні.

*На сьогодні в розвинених демократіях, у державах із розвиненим громадянським суспільством утвердилося розуміння того, що найкращі результати можуть бути досягнуті за умов усебічної реалізації принципів партнерства між владою та громадами.*

*Партисипаторна демократія –*  
передбачає здатність громадян не лише брати участь у виборах, референдумах, а й безпосередньо в політичному процесі – підготовці, ухваленні та впровадженні управлінських рішень.

*Партисипаторна демократія, основоположним для якої є принцип учасництва та соціального партнерства, притаманна розвиненим демократичним спільнотам і відображає процес залучення громадян до ухвалення рішень.*

*Залежно від ступеня розвитку учасництва можна виокремити декілька його рівнів та форм*

<i>Інформування</i>	Така форма участі громадян, формується через їх обізнаність щодо діяльності влади. Іншими словами, влада просто інформує громадян про свої дії та плани.
<i>Консультування</i>	Участь громадян, що передбачає віднайдення механізмів взаємодії громадянського суспільства з інститутами влади, забезпечується методом проведення консультації з групами населенням чи їх представниками. Інститути влади визначають теми консультацій, формулюють переліки питань та керують процесом, коли запрошують громадян висловити свої думки й погляди.
<i>Діалог</i>	Форма участі, здійснювана в інтерактивній формі методом постійного обміну інформацією, ініціюванням, наданням та врахуванням пропозицій тощо. Активна участь громади вимагає від органів влади гарантій, генерованих у результаті діалогу, а пропозиції будуть ураховані в остаточних рішеннях.
<i>Партнерство</i>	Є найвищою формою учасництва, зокрема способом виконання певних робіт, повноважень, співфінансування, спільної власності та відповідальності.

*Фактор співпраці громадянського суспільства з інститутами влади має певний характер: з одного боку, активне залучення громадськості до вирішення державних проблем, що підвищує соціальну роль і престиж громадських організацій та представництв; з іншого – відчутно позитивно визначає межі державної політики у сфері протидії корупції, контролю за використанням державних коштів тощо.*

*Існує досить розгалужена система форм долучення громадських представників та їх вплив на процес підготовки, формування та ухвалення рішень:*

- безпосереднє представництво та участь (вибори та референдуми усіх рівнів);
- опосередковане представництво (участь та захист інтересів громадян через депутатський корпус, виборних посадовців, політичні партії тощо);
- ініціювання та направлення пропозицій (петицій, звернень, вимог громадян до органів влади, які безпосередньо ухвалюють управлінські рішення, а також участь представників громадських об'єднань у діяльності неурядових аналітичних центрів);
- підготовка громадських експертиз, експертних висновків та оцінок, рішень і громадського контролю за їх виконанням;
- організація та проведення громадських акцій і масових заходів.

*Закон України «Про звернення громадян» регулює питання практичної реалізації громадянами України, наданого їм Конституцією України права вносити в органи державної влади, об'єднання громадян відповідно до їх статуту пропозиції про поліпшення їх діяльності, викривати недоліки в роботі, оскаржувати дії посадових осіб, державних і громадських органів.*

### Звернення

<i>Пропозиція</i>	Звернення громадян, де висловлено поради й рекомендації щодо діяльності органів державної влади й місцевого самоврядування, депутатів усіх рівнів, посадових осіб, а також висловлено думки щодо врегулювання суспільних відносин та умов життя громадян, удосконалення правової основи державного й громадського життя, соціально-культурної та інших сфер діяльності держави й суспільства.
<i>Заява</i>	Звернення громадян із проханням про сприяння реалізації закріплених Конституцією й чинним законодавством їх прав та інтересів. Або це повідомлення про порушення чинного законодавства чи недоліки в діяльності підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, народних депутатів України, депутатів місцевих рад, посадових осіб, а також висловлення думки щодо поліпшення їх діяльності.
<i>Скарга</i>	Звернення з вимогою про поновлення прав і захист законних інтересів громадян, порушених діями (бездіяльністю), рішеннями державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, об'єднань громадян, посадових осіб.

1. *Електронні петиції* – інструмент, нещодавно запроваджений в Україні. Він має вигляд електронного порталу, найчастіше – сайту органу влади, на якому громадяни можуть ініціювати певне звернення і в разі, якщо під цим зверненням упродовж певного часу підпишеться визначена кількість людей (ця кількість унормовується самою радою), це звернення повинно бути обов'язково розглянуто органом влади. Онлайн-платформи застосовують для збирання пропозицій, побажань чи думок громади. Це сайт чи мобільний додаток, де кожний може взяти участь в обговоренні того чи іншого питання.
2. *Відкриті засідання рад* різних рівнів: цей механізм взаємодії громадянського суспільства з інститутами влади реалізується як через безпосередню присутність громадян, так і через онлайн-трансляцію сесій чи засідань комісій рад.
3. *Місцева ініціатива* – інструмент участі, який полягає в тому, що громада може ініціювати розгляд відповідною радою будь-якого питання.
4. *Збори громадян за місцем проживання*. Дуже часто цю форму проводять здебільшого в селах чи селищах. Однак можливе також проведення зборів за конкретним місцем проживання – вулицею чи кварталом у місті, рішення таких зборів є обов'язковими для врахування їх органами місцевого самоврядування.

5. *Громадські слухання* – це заслуховування громадою посадових осіб ради, депутатів щодо їх діяльності, проектів рішень чи ініціатив, однак це не означає, що результати відповідних слухань обов'язково будуть ураховані органом влади чи місцевого самоврядування. Винятком є лише результати громадських слухань під час процесу налагодження співробітництва або об'єднання територіальних громад.
6. *Громадські приймальні*. Цей метод пропонує громадянам постійну можливість за попереднім записом у певний час очно розмовляти з відповідальними посадовими особами, висловлюючи їм зауваження та пропозиції з питань державного управління.
7. *Інтернет-чати*. Проведення діалогу через Internet у режимі реального часу між представниками органів влади, які є ведучими обговорення, і громадянами в стислі терміни.
8. *Громадські комітети*. Метод, що передбачає формування постійних груп громадян за їх згодою на основі представницької вибірки з усього населення або цільової аудиторії. Ці групи регулярно консультують уряд за допомогою висловлювання своїх поглядів на різні проблеми у формі поштових або телефонних опитувань, інтерв'ю тощо. Кількість комітетів зазвичай коливається в межах 750–2 000 осіб, а їх склад повинен періодично оновлюватися для розширення представництва.
9. Ще одним методом є *громадський контроль*, який ми розглянемо більш детально.



### *Громадський контроль –*

вплив громадян та їх організації на органи державної виконавчої влади з метою забезпечення законності їх дій, підвищення ефективності управлінської діяльності, врахування під час її здійснення тих інтересів осіб і груп, на які управлінські рішення впливають безпосередньо.

#### *Особливості*

Громадський контроль як засіб забезпечення законності в діяльності виконавчо-розпорядчих органів істотно відрізняється від усіх інших видів контролю. Ця відмінність полягає насамперед у тому, що всі суб'єкти громадського контролю виступають від імені громадськості, а не держави, тому їх контрольні повноваження зазвичай не мають юридично-владного змісту, а рішення за результатами перевірок мають рекомендаційний характер.

Для громадського контролю характерною рисою є попередження порушень у сфері виконавчої влади за допомогою засобів суспільного впливу. Громадський контроль є важливим чинником забезпечення законності у сфері державного управління, механізмом участі громадян в управлінні державними справами.

*Види*

Контроль за реалізацією основних положень політики, обов'язками органів державної влади щодо інформування населення, забезпечення участі громадян та інституцій громадянського суспільства в ухваленні управлінських рішень.

Громадські слухання, звіт органів державної влади перед населенням із питань реалізації державної політики, ініціація, збір підписів, референдуми з ключових питань державної політики.

Позитивний, підтримувальний контроль, негативний, заборонний контроль.

Національний контроль, регіональний контроль.

*Принципи*

Попереднє інформування суб'єктом громадського контролю в установленому законом порядку відповідних органів та організацій про намір проведення, терміни та зміст будь-яких контрольних заходів.

Сприяння діяльності суб'єктів громадського контролю з боку органів державної влади, інших державних організацій та органів місцевого самоврядування, зокрема надання інформації та необхідних пояснень за запитом щодо предмету контролю, забезпечення доступу до установ, організацій тощо.

Обов'язковий розгляд органами державної влади, іншими державними організаціями та органами місцевого самоврядування переданих їм матеріалів за наслідками громадського контролю та офіційне повідомлення суб'єктам громадського контролю результатів розгляду, а також ухвалених на його основі рішень.

Широке оприлюднення матеріалів за наслідками громадського контролю, а також результатів розгляду цих матеріалів органами державної влади, іншими державними організаціями та органами місцевого самоврядування у ЗМІ й мережі Internet, зокрема в офіційних джерелах відповідних установ та організацій.

*Суб'єкти громадського контролю поділяють на дві підгрупи: організовану та неорганізовану громадськість.*

*Організована  
громадськість:*

громадські організації, наприклад такі, що за визначеною законом процедурою набули статусу та повноважень суб'єктів громадського контролю, а також органи самоорганізації населення та ЗМІ.

*Неорганізована  
громадськість:*

ініціативні групи громадян, наприклад, мінімально необхідної кількості згідно з вимогами закону, що не поєднані між собою в будь-які організаційні форми та представляють власні інтереси або ситуативно, спільні інтереси жителів, користувачів або споживачів певної соціальної групи.

1

Органи державної влади.

2

Представницькі органи місцевого самоврядування.

3

Виконавчі органи місцевого самоврядування.

4

Державні та комунальні установи, підприємства, організації, що надають адміністративні й соціальні послуги.

5

Недержавні установи, підприємства, організації, що надають соціальні послуги.

6

Громадяни.

*Контрольна  
перевірка*

Одинична перевірка діяльності органу державної влади, органу місцевого самоврядування, державної установи та ін. суб'єктом громадського контролю за ініціативою останнього або на підставі звернень громадян.

*Громадський  
моніторинг*

Оцінювання ефективності та результативності діяльності органу державної влади, органу місцевого самоврядування, державної установи та ін., що здійснює суб'єкт громадського контролю методом збирання й аналізу відкритої інформації про цю діяльність упродовж певного періоду. Після завершення терміну моніторингу суб'єкт громадського контролю готує звіт із рекомендаціями щодо усунення виявлених недоліків, що передають до органів державної влади вищого рівня чи органів державного контролю.

*Громадська  
експертиза:*

Аргументоване оцінювання прийнятого нормативно-правового акта, його проєкту, іншого рішення або дії органу державної влади, органу місцевого самоврядування, державної установи та ін. з конкретних проблем, що мають суспільне значення або є предметом великого інтересу з боку громадськості, яку здійснює незалежна група громадян (громадських експертів).

Здійснення громадської експертизи передбачає такі кроки:

- мотивацію щодо проведення експертизи;
- підготовку громадської думки;
- офіційне рішення органу влади щодо здійснення експертизи;
- створення групи незалежних громадських експертів;
- проведення підготовчої роботи як з боку влади, так і з боку громадськості;
- безпосереднє проведення громадської експертизи;
- ухвалення відповідного рішення (висновки) експертів за результатами експертизи;
- забезпечення та здійснення контролю за виконанням результатів експертизи.

*Громадський  
аудит*

Оцінювання суб'єктом громадського контролю відповідності публічно ухвалених зобов'язань посадової особи органу державної влади або органу місцевого самоврядування фактичному їх виконанню.

До публічних зобов'язань належать:

- заяви в ЗМІ;
- передвиборчі обіцянки кандидатів на виборні посади;
- зобов'язання, зафіксовані в документах, зокрема ненормативного характеру (угоди, декларації, заяви тощо).

*Громадське  
розслідування*

проведення дослідження фактів та обставин, пов'язаних із діяльністю органу державної влади, органу місцевого самоврядування, державної установи та ін., що спричинили порушення прав і законних інтересів громадян. Суб'єкт громадського контролю створює комісію громадського розслідування з можливим включенням до неї представників органів державної влади та/або місцевого самоврядування. Працюючи на засадах відкритості, комісія може залучати до своєї роботи будь-яких громадян або організації за їх згодою. За результатами проведеного розслідування комісія складає висновок, якість якого перевіряє суб'єкт громадського контролю. Далі цей висновок передають до органів державної влади вищого рівня чи органів державного контролю. Специфічним різновидом громадського розслідування можна вважати журналістське розслідування.



*Новим інструментом підтримки взаємодії влади та громадськості стають обласні цільові програми сприяння розвитку громадянського суспільства та співпраці органів влади й інститутів суспільства.*

*Завдання програм:*

створення умов для розвитку громадянського суспільства;

налагодження співпраці влади та інститутів суспільства;

фінансова підтримка ініціатив для спільного вирішення завдань регіональної політики.

*У межах програм передбачено:*

- фінансові ресурси для проведення публічних консультацій із громадськістю;
- вивчення громадської думки;
- проведення конкурсів соціальних проєктів серед громадських організацій;
- створення ресурсних центрів громадських ініціатив;
- навчання державних службовців та представників громадських організацій використанню інструментів громадської участі;
- проведення форумів соціальних інвестицій тощо.

## БІЗНЕС-ПАРТНЕРИ: технології комунікації для реалізації соціокультурних ініціатив

*Серед сукупності різних технологій комунікації особливе місце займають переговори, що проводять для вирішення більшості проблемних ситуацій у різних сферах життя, насамперед у сферах бізнесу, міжнародних відносин, економічній сфері, у царині менеджменту та організації діяльності, а також у соціокультурній діяльності. Саме тому розглянемо поняття «переговори».*

### *Переговори:*

надзвичайно складна форма вербальної людської взаємодії, метою якої є намагання сторін домовитися про щось спільне;

процес, коли дві чи кілька осіб, груп, що мають спільні або конфліктні цілі, висловлюють та обговорюють пропозиції щодо конкретних умов досягнення можливої згоди;

активна діяльність сторін щодо знаходження оптимального спільного розв'язання проблем.

*У практиці ділових відносин існує три основних методи.*

<i>Жорсткий</i>	Партнери зайняли тверді позиції та вперто відстоюють свої, застосовуючи тактичні прийоми для того, щоб ввести партнера в оману стосовно істинної мети, погоджуючись на деякі поступки, необхідні для продовження переговорів. Під час переговорів суперечка може перерости в змагання волі, а угоду можуть не укласти.
<i>М'який</i>	Партнери дружньо сприймають один одного, не роблять досягнення перемоги своєю основною метою, підкреслюють необхідність досягнення хоча б однієї угоди. Суть стратегії м'якого підходу в тому, щоб робити пропозиції та йти на поступки, довіряти іншій стороні, бути товариським і де це необхідно компромісним.
<i>Принциповий</i>	Призначений для ефективного досягнення розумного та корисного результату. Метод принципівих переговорів визначає жорсткий підхід до розгляду суті справи, але м'який підхід до відносин між учасниками переговорів. Принципові переговори показують, як досягти того, що вам справедливо належить і водночас не порушити етичних норм. Цей метод дає можливість партнерам бути справедливими, одночасно захищаючи від усіх, хто міг би скористатися їх чесністю. Метод принципівих переговорів використовують для вирішення одного або декількох питань в умовах непередбачуваних ситуацій. Його використовують, якщо протилежна сторона переговорів більш досвідчена, або, навпаки, менш досвідчена, жорстко торгується або займає дружню позицію. Такий метод дозволяє досягти будь-якої мети.

*Успіх у бізнесі, ефективне виконання управлінських завдань, вирішення конфліктних ситуацій на виробництві, а також в інших сферах діяльності багато в чому залежить від результатів переговорного процесу, а зокрема існують критерії щодо виявлення їх ефективності.*

*Критерії:*

переговори повинні допомогти досягти такої угоди, яка б максимально задовольняла інтереси партнерів, справедливо регулювала суперечності, була довготривалою та не шкодила суспільству;

переговори повинні бути ефективними, без втрат, що дуже часто виникають під час укладання певних справ, пов'язаних із прагненням безкомпромісного відстоювання своїх позицій;

відносини між партнерами повинні покращитися, або хоча б не погіршитися.

*Як бачимо, найбільш оптимальним, урахувавши зазначені вище критерії, є принциповий метод ведення переговорів. Тому на нього звернемо дещо більшу увагу.*

*Авторами принципового підходу до ведення переговорів є американські спеціалісти Гарвардської школи права Р. Фішер та У. Юрі, які описали його у своїй книзі «Шлях до згоди або переговори без поразки». Зауважимо, що ці дослідники виділяють чотири основних принципи ведення таких переговорів.*

*Принципи:*

- розмежування між суттю проблеми й відносинами сторін;
- визначення інтересів сторін;
- розгляд взаємовигідних варіантів;
- використання об'єктивних критеріїв.

Основою будь-яких переговорів є те, що ми маємо справу не з абстрактними представниками «іншої сторони», а з конкретними людьми. Партнери за столом наділені емоційністю, глибокою прив'язаністю до певних цінностей, різних життєвих основ, а також поглядами, більше того, вони непередбачувані. Цей «людський фактор» переговорів може бути й корисним, і руйнівним.

Дієві відносини, під час яких із часом виникають довіра, повага, розуміння, можуть перетворити подальші переговори на більш спокійний та ефективний процес. А бажання відчувати себе порядною людиною, турбуючись лише про те, що про тебе подумають інші, дуже часто може сприяти врахуванню інтересів інших учасників зустрічі.

Трапляється, що партнерам через певні суб'єктивні причини не вдається правильно інтерпретувати те, що мають на увазі, та й самі вони хотіли повідомити зовсім не те, про що подумали співбесідники. Непорозуміння може спричинити контрреакцію, а тоді партнери налаштовуються на ворожий тон, ображаються через дрібниці тощо. Раціональний пошук рішень у таких ситуаціях стає неможливим. А нездатність партнерів сприймати один одного як особистість може негативно вплинути на результати переговорів. Щоб уникнути цього, необхідно дотримуватися певних правил.

*Правила:*

- будувати дієві відносини;
- підтримувати дієві відносини;
- відділяти відносини від дискусії по суті справи;
- не вести позиційних торгів;
- розглядати проблеми, а не людей.

*Особливості:*

- пояснити свої інтереси;
- визнати інтереси партнера частиною певної проблеми;
- визначити спільні цілі;
- бути конкретним, але гнучким;
- бути впевненим, захищаючи свої інтереси;
- обґрунтувати їх законність та юридичну силу.

Якщо ви хочете, щоб партнер поважав ваші інтереси, поважайте і його. Даючи зрозуміти, що ви ознайомилися з інтересами партнера, визнайте, що вони є частиною спільної проблеми. Особливо легко це зробити, якщо у вас значна частина інтересів співпадає. Ви краще й повніше задовольните ці спільні інтереси, якщо будете говорити про те, чого хочете досягти, а не про те, що було в минулому.

Визначивши спільні інтереси, розпрацьовуйте конкретні та поточні підходи, які забезпечували б ваші законні інтереси, однак будьте відкритими й для нових ідей.

Можливо, недоцільно неухильно додержуватися своєї позиції, але потрібно наполегливо відстоювати свої інтереси. Дві людини, кожна з яких наполегливо відстоює під час переговорів свої інтереси, часто стимулюють одна одну на творче обдумування способів досягнення взаємовигідних рішень. Твердий захист своїх інтересів на переговорах не означає, що ви відмовляєтесь розуміти позицію ваших партнерів і закриті для інших ідей, оскільки навряд чи інша сторона захоче прислухатися до вас, якщо ви не слухаєте її та не показуєте, що відкриті для пропозицій. Успішні переговори вимагають одночасно чіткості, наполегливості та відкритості, а стиль спілкування – загальної згоди. Це допомагає звузити сферу конфлікту, а також простимулювати власну зацікавленість.

Майстерність у створенні варіантів – найбільш корисна якість переговорів.

У сучасному світі значення слова «стратегія» набагато ширше, але його основний зміст можна передати коротко. Це план або модель дій. Коли ми говоримо про стратегію переговорів, маємо на увазі, що будемо робити, щоб домогтися найкращого результату на переговорах. Її вибір безпосередньо впливає на якість результату або на його відсутність. В одній ситуації наша стратегія переговорів може бути спрямована на досягнення найкращого результату за всяку ціну, в іншій, ми можемо бути зацікавлені в збереженні відносин незважаючи на результат переговорів.

*Стратегії*

- стратегія win-win;
- стратегія суперництва (win-lose);
- стратегія пристосування (lose-win);
- стратегія уникнення (lose-lose);
- стратегія співробітництва (win-win);
- стратегія компромісу;
- стратегія маніпуляції.



### *Стратегія win-win –*

найбільш поширена класифікація переговорних стратегій. Була репрезентована фахівцями Гарвардського переговорного проєкту Роджером Фішером, Вільямом Юрі та Брюсом Паттоном у книзі «Шлях до згоди, або переговори без поразки».

*Win-win  
класифікація:*

- перемога-поразка (win-lose);
- поразка-перемога (lose-win);
- поразка-поразка (lose-lose);
- перемога-перемога (win-win).

*Визначення стратегії відбувається з огляду на два параметри: важливість відносин і результату.*

*Згідно з основами стратегії проведення переговорів win-win, кожній зацікавленій стороні необхідно підготуватися, поставивши перед собою ряд питань і знайти на них відповідь. Після того, як ви відповісте на ці питання, можна приступати до самих переговорів.*

?

Чого я чекаю від переговорів?

?

Чого бажає мій потенційний партнер?

?

Чи є компроміс у наших потребах?

?

Якщо результатом буде невдача, то чим це обернеться для моєї компанії?

?

Що може зробити або сказати мій партнер після моїх вимог чи пропозицій?

?

Які рішення партнера можуть бути для мене прийнятними?

?

Де знаходиться нижня мета вигоди моєї компанії?

?

Де закінчується вигода для компанії партнера?

*Стратегія  
суперництва*

Перемога-поразка (win-lose). Ця стратегія спрямована винятково на перемогу над опонентом, якого сприймають як супротивника. Її використовують, коли найважливішим є результат, а можливість зіпсувати відносини з іншою стороною не має значення. Парламентер, налаштований на суперництво, часто використовує будь-які доступні способи одержати бажану угоду, зокрема й прийоми маніпуляцій. Найпоширеніші ситуації, коли застосовують стратегію суперництва, це одноразові угоди купівлі-продажу.

*Стратегія  
пристосування*

Поразка-перемога (lose-win). Застосування стратегії пристосування в переговорах призводить до тактичної «поразки» з вашого боку й перемоги опонента (lose-win). Цю стратегію використовують, коли найбільш важливі відносини, а результатом переговорів на цьому етапі можна поступитися. Наприклад, ви хочете укласти контракт із великою компанією, щоб стати одним із її підрядників. Ви знаєте, що потрапивши в обойму, навіть уклавши невеликий і не вигідний контракт, зможете поступово наростити обсяг замовлень і добре заробите на цьому співробітництві в майбутньому.

*Стратегія  
уникнення*

Поразка-поразка (lose-lose). Найпростіший приклад застосування стратегії – це ухилення від участі в переговорах, коли у вас слабка позиція. Однак можливі ситуації, коли один з учасників свідомо провокує взаємний програш у переговорному процесі. У такому разі ініціатор провалу переговорів грає у свою гру і йому важливо зірвати процес для досягнення власних інтересів. Він бере участь у переговорах, але ухиляється від укладення угоди.

Стратегія Ухилення так само проявляється в ситуаціях, незапланованих заздалегідь, коли за столом переговорів виявляються два переговорники типу «Осел», налаштовані винятково на свою перемогу й поразку опонента (стратегія суперництва), які не готові йти на поступки, незалежно від результату перемовин. «Якщо не виграю я, тоді й тобі не бачити перемоги», – думають учасники переговорів, по суті ухиляючись від можливості укласти угоду. Емоції опонентів перетворюють переговори на змагання із завзятості та впертості, у якому немає переможців.

*Стратегія  
співробітництва*

Перемога-перемога (win-win). Під час використання стратегій, описаних вище, учасники переговорів ділять пиріг – той максимум, який обговорюють під час проведення переговорів. Стратегія співробітництва спрямована на взаємний виграш у переговорному процесі за рахунок розширення пирога і ґрунтується на розумінні інтересів сторін.

Основними завданнями стратегії є:

- оцінка результатів співробітництва;
- вибір типу партнерських відносин;
- виявлення елементів бізнес-процесів, що вимагають удосконалення.

Різновид прихованого психологічного впливу на психічні структури людської особистості з метою одержання бажаного для маніпулятора результату.

Маніпулювання полягає в подвійному впливі: разом з адресованим реципієнтові відкритим повідомленням маніпулятор надсилає йому «закодований» сигнал, сподіваючись на те, що цей сигнал активізує у свідомості адресата потрібні для образи.

Існують універсальні способи захисту, що можуть бути застосовані в будь-якій ситуації маніпулювання:

- не показуйте своїх слабкостей (усі маніпуляції ґрунтуються на використанні слабкостей людини);
- усвідомте, що вами маніпулюють (ознакою маніпулювання завжди є відчуття незручності; вам не хочеться щось робити чи говорити, а доводиться, бо буде незручно; не бійтеся «бути поганим» і зупиніть маніпулятивну гру, що порушує вашу незалежність);
- пасивний захист (не говоріть нічого, удайте, що нічого не почули, не зрозуміли або запитайте його про щось інше);
- активний захист (маніпуляція може бути зруйнована зустрічною маніпуляцією або викриттям та осудом (усі маніпулятори бояться викриття)).

*Стратегія  
компромісу:*

Це часткове задоволення інтересів обох сторін переговорів. Ідеальним компромісом можна вважати задоволення інтересів кожної зі сторін наполовину.

Компромід ґрунтується на таких принципах:

- кожна сторона права;
- кожна сторона неправа;
- обидві сторони рівні;
- кожна зі сторін заслуговує на довіру;
- кожна зі сторін виказує готовність твердо додержуватися визначених правил.

Ці принципи-умови рідко здійснюються, і тому компромід далеко не завжди приводить до вирішення певного питання.

*Отже, яку стратегію вибрати в конкретній ситуації, залежить від її контексту. Якщо для вас важливий результат і неважливі відносини, можливе застосування стратегії суперництва, однак будьте уважні під час переговорів, щоб не скотитися до стратегії ухилення. Якщо вам важливі відносини заради майбутнього співробітництва, ви готові поступитися в цих переговорах, виправдане застосування стратегії пристосування. Якщо ж ви націлені як на результат, так і на розвиток відносин у майбутньому, задумайтеся про те, як застосувати стратегію співпраці.*

### *Підготовка переговорів –*

на цьому етапі закладають підстави для їх успішного проведення (чи будуть переговори тривалими, конфліктними або вони пройдуть швидко, без зривів).

*На етапі підготовки до переговорів необхідно:*

визначити мету переговорів, тобто що саме буде їх предметом;

зібрати необхідну інформацію про партнера: його надійність, досвід в аналогічних переговорах, фінансові справи тощо. Перед першою зустріччю з іноземним партнером варто зібрати інформацію про фірму, з якою вирішено співпрацювати (коли й ким була заснована, у яких країнах веде справу, у яких угодах мала особливий успіх, дані про фінансове становище тощо). Для досягнення взаємної довіри іноді рекомендують довідатися про керівництво фірми-партнера й про членів делегації (де народилися, які університети закінчили, кар'єрний шлях, склад родини, хобі тощо);

визначити альтернативи цим переговорам.



*Підготовка до переговорів починається з усвідомлення та з'ясування власної мети й цілей іншої сторони.*

*Мета переговорів* – урегулювати певні спірні питання.

*Мета може приховувати чи бути доповненою такими цілями:*

- збиранням інформації, кращим розумінням іншої сторони, з'ясуванням її вимог і ступеня зацікавленості в досягненні домовленості;
- наданням додаткової інформації або дезінформуванням іншої сторони щодо своїх планів і наявних засобів їх реалізації;
- публічною демонстрацією своєї зацікавленості в урегулюванні проблеми методом переговорів (можливо, у пропагандистських, рекламних цілях, за браком справжньої зацікавленості);
- тиском на третю сторону;
- виграшем часу для реалізації плану, що посилить позиції сторони, або очікування зміни ситуації на краще;
- бажанням установити корисні стосунки на майбутнє;
- вирішенням певних внутрішньополітичних проблем.

*Щоб не опинитися там, куди нас хочуть завести інші, потрібно постійно усвідомлювати, куди ми хочемо й куди не хочемо потрапити. Саме тому дуже важливо вчасно готуватися до переговорів.*

*У підготовчій роботі виокремлюють два напрями.*

*Підготовка переговорів, або «переговори про переговори»*

Її завданням є передусім узгодження з іншою стороною організаційних питань (місце та час зустрічі, визначення порядку денного та рівня представництва на переговорах).

*Підготовка до переговорів*

Підготовка змістовна (аналіз спірних питань, підготовка пропозицій, аргументації тощо) та організаційна (формування делегації).

*«Переговори про переговори» в умовах конфліктних відносин вимагають великої підготовчої роботи та мають значний вплив на подальший успіх або невдачу переговорів.*

*Місце зустрічі*

Обирають так, щоб не надавати перевагу одній зі сторін конфлікту. Це може бути нейтральна територія, зокрема територія посередника в конфлікті, або сторони по чергово проводять зустрічі на території одна одної.

*Термін проведення переговорів*

Обирають, зважаючи на необхідність завершити підготовку до їх початку. Розбіжності виникають тоді, коли один з учасників зацікавлений у затягуванні часу.

*Узгодження порядку денного й регламенту*

Є джерелом найбільших труднощів у підготовці переговорів між сторонами конфлікту. Іноді домовляються не фіксувати порядок денний, щоб кожна зі сторін могла винести на обговорення ті питання, які вона вважає за потрібне.

*Рівень проведення переговорів*

Потребує узгодження, а в окремих випадках може бути предметом дискусії.

*Змістовна  
підготовка  
полягає у:*

збиранні інформації та аналізі проблеми;

визначенні переговорної позиції;

опрацюванні можливих пропозицій і вивченні альтернатив досягнення домовленості;

проведенні «внутрішніх переговорів» між відомствами;

визначенні інструкцій учасникам переговорів;

формуванні досьє, що містить у собі довідкові матеріали й документи (тексти виступів, проєкти підсумкових документів тощо);

визначенні кількісного та персонального складу делегації;

розподіленні функцій (робота в групі, підтримання зв'язків із членами інших делегацій, робота зі ЗМІ та громадськістю, ведення документації).

*Кожні переговори по-своєму унікальні, у них особливий порядок денний, свої проблеми та методи їх вирішення, тому неможливо запропонувати єдину універсальну модель переговорного процесу. Але в більшості випадків переговори здійснюють за певними основними етапами.*

Початок переговорів.



Діагностичний (дослідницький, дискусійний) етап.



Етап визначення загальних меж угоди.



Етап спільного пошуку рішень.



Етап ухвалення рішень.



Завершення переговорів.

*Далі розглянемо кожен з етапів більш детально.*

*Особливості:*

бажано розпочати їх так, аби встановити дружній контакт, зняти першу напруженість;

доречними можуть виявитися кілька приємних для іншої сторони слів, гумористичне зауваження або цитата. Цитата повинна бути короткою та пробуджувати інтерес до пропозицій, задавати відповідний тон бесіді або підтверджувати принципи, що їх сторона пропонує додержуватися на переговорах;

дехто починає з розповіді історії, притчі, яка метафорично описує відносини між сторонами, що беруть участь у переговорах, і підказує можливий шлях вирішення спірного питання;

іноді є потреба уточнити окремі питання. Якщо процедура забезпечує рівність, справедливість і зручність для всіх сторін, це підвищує шанси на досягнення взаємовигідної домовленості.

Кожна сторона пояснює життєву важливість своїх інтересів і з'ясовує інтереси іншої сторони. Якщо вимоги сторін протилежні, це не означає, що домовленість неможлива. Звісно, свої інтереси необхідно відстоювати, але важливим також є пошук спільних інтересів.

На цьому етапі бажано з'ясувати певні діагностичні запитання щодо потреб сторін у співпраці.

- Чи є проблеми, над якими сторони повинні співпрацювати для досягнення своїх цілей?
- Що це за проблеми?
- Яка співпраця потрібна та в якому обсязі?
- Чи усвідомлюють сторони спірні питання, над якими вони повинні співпрацювати для досягнення своїх цілей?
- Якою мірою кожна зі сторін готова до співпраці?
- Наскільки гнучкою є позиція кожної зі сторін?
- Чи готові вони до компромісу?
- Чи можна очікувати відвертого діалогу сторін під час переговорів?
- Яку альтернативу досягнення домовленості має кожна зі сторін?
- Яка ціна співпраці та які від неї переваги?
- Чи існують чинники, що можуть зашкодити співпраці?
- Хто, крім сторін переговорів, може бути зацікавлений у їх співпраці?

*Особливості*

*Особливості:*

на цьому етапі потрібно розглянути як найбільше спірних, конфліктних питань і виробити спільну платформу для пошуку взаємовигідного рішення. У цьому може допомогти складання переліку інтересів обох сторін;

бажано з'ясувати, якої інформації потребують учасники переговорів, домовитися про надійні джерела інформації;

потрібно шукати можливості спільних з іншою стороною дій, розвивати довіру й почуття взаємної відповідальності за вироблення успішного рішення;

починають обговорювати критерії справедливого рішення, відповідальність, можливі заходи щодо забезпечення довіри та форми контролю за виконанням майбутньої угоди.



*Особливості етапу  
спільного пошуку  
рішень:*

завданням цього етапу є створення спільного «банку ідей»;

пошук ідей проходитиме жвавіше, якщо вдасться налагодити неформальні стосунки й утримуватися від критики на адресу пропонованих ідей;

іноді корисно змінити значення угоди (тобто ухвалити з деяких питань тимчасові, часткові або умовні рішення) або змінити обсяг угоди (розбити проблему на частини й шукати рішення для кожної з них окремо або розглянути спірну проблему як частину загальної та пошукати для неї рішення).

*Особливості етапу  
ухвалення рішень:*

після накопичення «банку ідей» їх необхідно оцінити, виділивши найперспективніші, тобто такі, що максимально задовольняють як власні, так й інтереси іншої сторони;

важливим моментом оцінювання є визначення ймовірності реалізації ідеї. Вибравши перспективну й реалістичну ідею, потрібно проаналізувати позитивні й негативні можливі наслідки її здійснення та поміркувати про те, як зменшити чи позбутися недоліків і посилити виграшні аспекти.

*Особливості*

Якщо принципової угоди досягнуто, на завершальному етапі її треба:

- деталізувати;
- юридично оформити;
- узгодити формулювання;
- узгодити терміни виконання;
- узгодити відповідальність і взаємні зобов'язання сторін;
- узгодити заходи контролю й механізми вирішення спірних питань, які можуть виникнути під час реалізації угоди.

Якщо ж угоди не досягнуто, обговорюють можливості підписання документа, що залишає відкритими двері для подальших переговорів, узгоджують спільну заяву для ЗМІ.

*Комунікації з бізнес-партнерами для реалізації соціокультурних ініціатив здійснюються за допомогою переговорів. І від того, як вони пройдуть, буде залежати результат вашої співпраці з партнером та досягнення вашої мети. Для цього варто знати методи та стратегії ведення переговорів, якісно здійснювати підготовку до них та обирати правильні тактики їх ведення та ухвалення рішень.*

## ЗАСОБИ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ: технології комунікації для реалізації соціокультурних ініціатив

*Засоби масової інформації (ЗМІ) є надзвичайно важливим елементом комунікативного процесу, особливо для майбутнього менеджера СКД, оскільки вони можуть підвищити довіру громадськості до вашої організації та її діяльності. Водночас, якщо співпрацювати зі ЗМІ без дотримання загально визнаних правил та стандартів, можуть виникати численні проблеми.*

### *Засоби масової інформації –*

платформи й канали, що збирають, обробляють та поширюють інформацію для масових і локальних аудиторій, використовуючи різноманітні технічні засоби. Ідеться про газети, журнали, радіостанції, телеканали, інформаційні служби, онлайн-видання тощо.

### *Особливості роботи*

ЗМІ працюють на підставі свідоцтва про державну реєстрацію, передбачають наявність постійного спеціального апарату планування, відбору, підготовки для поширення або виробництва інформації. Вони є професійними й бюрократизованими організаціями, що існують в умовах ринкової конкуренції та функціонують у публічній сфері в межах чинних правових норм. ЗМІ належать до системи мас-медіа.

*Функції ЗМІ*

<i>Інформаційна</i>	Одержання й поширення відомостей про найбільш важливі для громадян та органів влади події. На основі цієї інформації формується громадська думка щодо діяльності органів влади тощо.
<i>Організаційна</i>	ЗМІ слугують знаряддям структурної організації суспільства.
<i>Розважальна</i>	Публікація на сторінках преси кросвордів, анекдотів, гумористичних творів, розважальних програм тощо.
<i>Мобілізаційна</i>	Виявляється в спонуканні людей до певних політичних дій чи соціальної бездіяльності.
<i>Освітня</i>	Донесення до громадян певних знань дозволяє адекватно оцінювати, упорядковувати відомості, одержані з різних джерел, правильно орієнтуватися в суперечливому потоці інформації.
<i>Критики й контролю</i>	Критика ЗМІ характеризується необмеженістю свого об'єкта. Їх контрольна функція ґрунтується на авторитеті громадської думки. ЗМІ не можуть застосовувати санкції до правопорушників, але вони дають юридичну й моральну оцінку подіям.
<i>Соціалізації</i>	Засвоєння людиною політичних норм, цінностей, зразків поведінки дозволяє їй адаптуватися до соціальної дійсності.
<i>Комунікативна</i>	Функція спілкування, налагодження контакту.
<i>Рекламно-довідкова</i>	Пов'язана із задоволенням утилітарних запитів у зв'язку зі світом захоплень різних верств аудиторії.
<i>Культурна</i>	ЗМІ здійснюють пропаганду й поширення культурних надбань.

*До засобів масової інформації відносять:*

*технічні (звукові та відео) засоби – радіо, телебачення, Інтернет-видання, кінематограф, звуко- та відеозаписи, відеотекст, телетекст, рекламні щити й панелі, домашні відеоцентри, що поєднують телевізійні, телефонні, комп'ютерні та інші лінії зв'язку;*

*друковані засоби – газети, журнали, книги.*

*Сучасні ЗМІ є установами, створеними для відкритого публічного передавання за допомогою спеціального технічного інструментарію різноманітних відомостей будь-яким особам.*

*Якості ЗМІ:*

- звернення до масової аудиторії;
- публічність (необмежене, неперсоніфіковане коло споживачів);
- доступність багатьом людям;
- корпоративний зміст виробництва та поширення інформації;
- непряма, розділена в просторі та часі, взаємодія комунікаційних партнерів.

*Саме тому, під час спілкування зі ЗМІ важливо достовірно розповідати про обставини, уміти узагальнювати факти, не прикрашати й не ховати обставини, факти, події, бути зрозумілим, уміти пояснювати складні терміни та значення.*

*Плануючи роботу зі ЗМІ дайте собі відповіді на перелічені питання:*

- Чого ви прагнете досягнути, завдяки організації своєї роботи зі ЗМІ?
- Чи існує інформація, що не підлягає розголошенню в ЗМІ? Чим це обґрунтовано та хто ухвалює рішення про це?
- Хто візьме на себе роботу з пресою?
- Які внутрішні джерела інформації є у вашому розпорядженні?
- Хто здійснює технічне забезпечення?
- Чи потрібні послуги консультантів зі сторони?
- Які особи всередині організації мають право чи зобов'язані надавати інформацію та відповідні матеріали для роботи з пресою?
- Коли і за яких умов можна видавати документи ЗМІ?
- Чи існує прерогатива на перевірку ілюстративного матеріалу?
- Хто в результаті несе відповідальність?
- Чи ви розумієте, чого хочете від медіа?
- Яким редакціям і який матеріал насамперед потрібно розіслати?
- Чи існує зведений список розподілення матеріалів за ЗМІ?
- Чи здійснюють його постійне оновлення?
- Чи достатньо інформації про найважливіші ЗМІ?
- Хто відповідає за налагодження й підтримання контактів?
- Які контакти вже існують і можуть бути розширені?
- Які нові контакти потрібно запровадити?
- Чи існує формальний взірець / формальна заготовка певних матеріалів, призначених для розсилки пресі?
- Чи існує розсилка і якщо так, то хто цим займається?
- Чи існує певна періодичність? Із чим вона пов'язана (подія, надзвичайна ситуація, планова робота)?
- Чи досліджував хтось питання, наскільки матеріал для преси відповідає очікуванням журналістів?

*Поради для роботи із журналістами:*

- журналіста необхідно знати особисто;
- перед тим, як підготувати для журналіста інформацію, потрібно з'ясувати, чи зацікавить вона його;
- повідомлення повинно бути не застарілим, цікавим, точним, корисним для певної цільової аудиторії;
- зустрічайтеся з репортерами з власної ініціативи для повідомлення цікавих соціокультурних фактів (зустрічі ці повинні бути короткими та діловими. Якщо вашою інформацією зацікавилось багато видань, не відмовляйте їм, однак запитуйте в журналістів, коли повідомлення буде оприлюднене);
- будьте з журналістами витриманими (не здіймайте галасу, якщо хтось із них неправильно передав вашу інформацію. Це може статися й не з вини репортера, якщо спотворено факти, запропонуйте йому ваш план виправлення помилок. Якщо ж ви впевнені, що репортер свідомо займається дезінформацією, зустріньтеся з його керівництвом, але будьте ввічливими);
- кличте журналістів на мітинги, зустрічі та конференції, запрошуйте на каву (у дружній розмові завжди краще планувати спільну роботу);
- працюючи з журналістами радіо- й телеканалів, обов'язково пам'ятайте про їх аудиторію (добре знаючи її, ви краще зможете планувати подачу вашого матеріалу. Велику за обсягом аналітичну інформацію краще подавати до газет чи журналів. Теле- чи радіоновини візьмуть із неї лише найцікавіше);
- потурбуйтеся про умови роботи преси, забезпечте доступність інформації (підготуйте прес-реліз із коротким звітом про конференцію, розішліть його в засоби масової інформації, що не прислали на конференцію своїх представників. Інколи для привернення уваги преси можна запрошувати знаменитостей. Але пам'ятайте, що й вони потребують великої уваги).

*Принципи*

<i>Оперативність</i>	ЗМІ працюють в оперативному режимі. Тому вам необхідно враховувати останній термін підготовки матеріалів журналістами та всіляко допомагати їм швидко підготувати якісний матеріал. Якщо журналіст розшукує вас для одержання додаткової інформації про подію, що відбулася, контакуйте з ним негайно, навіть якщо робочий день уже закінчився. Наступного дня буде вже пізно: матеріал може вийти в ефір, бути надрукованим або навіть знятим із випуску без вашого відома.
<i>Фактаж</i>	Оперуйте фактами, робіть їх цікавими. Цікаві статті ґрунтуються на реальних фактах, подіях та особистостях. Інформуйте журналістів про джерела й статистичні дані щодо кожного наведеного факту.
<i>Щирість</i>	Будьте щирими. Ніколи не дезінформуйте журналістів. Будьте відкриті, наскільки це можливо, чесно відповідайте на запитання.
<i>Справедливість</i>	Будьте справедливими до журналістів, якщо хочете, щоб вони ставилися так само до вас.
<i>Приязнь</i>	Як і всі люди, журналісти цінують повагу. Не забувайте їхні імена; читайте те, що вони пишуть; слухайте те, що вони говорять, чим цікавляться; дякуйте їм, коли вони використовують ваші матеріали та розповіді.



*Досьє на ЗМІ повинне містити такі відомості:*

- адресу, телефони, факс та електронну адресу редакції;
- П. І. П/б й телефони головного редактора, його заступників, відповідального секретаря та провідних журналістів, що спеціалізуються на висвітленні соціокультурних питань;
- відомості про засновників і членів редакційної колегії, їх стосунки з редакцією, вплив на формування політики ЗМІ;
- стосунки газети й місцевої влади;
- ступінь впливу: щодо газет – реальний наклад (за даними друкарні) та регіон розповсюдження, щодо телебачення й радіомовлення – межі охопленої території та аудиторія;
- демографічний, ідеологічний і соціальний аналіз читацької, слухацької та глядацької аудиторії; спрямованість видання чи електронного каналу на певну соціальну групу;
- вартість реклами в цих ЗМІ, система знижок і цін на неї, можливості щодо розміщення прихованої реклами;
- взаємовідносини ЗМІ зі споживачами своєї інформаційної продукції, підхід до публікації їх листів;
- гранична кількість рядків або ефірний обсяг подання інформації, кореспонденцій, статей, передач;
- поліграфічна база та можливості, комп'ютерні програми, в яких здійснюють набір і верстку газети, формати та виробничо-технологічне озброєння ефірного ЗМІ;
- економічні, соціальні, побутові проблеми редакції або каналу, а також окремих їх співробітників.

*Ці відомості стануть у пригоді, коли почнеться розроблення стратегії взаємодії з мас-медіа. Це дасть можливість найефективніше розмістити рекламні матеріали в найбільш важливих виданнях.*

### *Медіаліст –*

на цьому етапі закладається підґрунтя для успішного проведення переговорів (чи будуть вони тривалими, конфліктними або пройдуть швидко, без зривів).

*Під час відбору засобів масової інформації потрібно керуватися такими критеріями:*

- вид засобу масової інформації (друкований засіб інформації, радіо, телебачення, Інтернет);
- рівень розповсюдження (міський, районний, обласний, національний, міжнародний);
- періодичність виходу (щодня, щотижня, щомісяця чи щокварталу тощо);
- наклад і глядацька та слухацька аудиторія;
- тематичне спрямування (соціальні проблеми, медицина, освіта, культура тощо);
- наявність тематичних рубрик чи програм, у яких висвітлені соціально значущі питання, діяльність громадських і благодійних організацій;
- наявність редактора (журналіста), відповідального за соціальну інформацію.

*Для вибудови  
ефективної  
комунікації з  
громадськістю  
через ЗМІ  
необхідні:*

- практичні заходи;
- ресурси: приміщення, персонал, обладнання для комунікації, засоби зв'язку;
- цілодобове реагування (за необхідності);
- політика відкритих дверей;
- кампанії щодо формування іміджу;
- участь у телевізійних програмах;
- внутрішні інструкції;
- повноваження та виступи;
- участь у плануванні / ухваленні рішень;
- регулярні брифінги для ЗМІ;
- робота з ключовими аудиторіями.

*Перелік найбільш поширених інструментів комунікації зі ЗМІ.*

*Розмови, бесіди* – розмовляйте, умійте пояснювати, слухати, запитувати, переконувати, викликайте у співрозмовника емоції та інтерес.

*Інформаційні матеріали* – часто прес-служби ними нехтують, зосереджуючись лише на анонсуванні події та на написанні прес-релізу. Будь-які подробиці, тексти виступів, додаткова чи довідкова інформація можуть стати в нагоді під час опрацювання тієї чи іншої теми.

*Стаття* – добре, якщо у вас є райтер, котрий може оперативно писати тексти, наближені до таких, що найчастіше з'являються у ЗМІ. Особливо, якщо мова йде про специфічні чи вузько спрямовані теми.

*Інтерв'ю* – можливість більш детально донести думку чи розтлумачити важливу тему.

*Звернення* – використовують під час надзвичайних, нестандартних, кризових ситуацій.

*Семінар* – дозволяє поінформувати журналістів більш детально з приводу будь-якої ідеї чи проблеми. На жаль, саме таку форму взаємодії найчастіше ігнорують.

*Лист* – один із небагатьох персоніфікованих інструментів, що дозволяє звернутися напряму до конкретного журналіста чи редактора.

*Перелік найбільш поширених інструментів комунікації зі ЗМІ.*

*Презентація* – спеціально організоване спілкування з аудиторією, мета якого переконати або спонукати її до певних дій.

*Факт-лист* – короткий інформаційний матеріал для преси, що містить довідкові дані про організацію, її товари та послуги.

*Пресконференція* – передбачає не лише інформування, але й спілкування. Під час планування прес-конференції треба завжди обирати вдалий час і місце, оповіщення журналістів заздалегідь.

*Пресреліз* – базовий інструмент. В основі – новина чи проблема, що можуть зацікавити ЗМІ.

*Пресанонс* – у ньому повідомляють інформацію про захід чи події, що найближчим часом відбудуться в організації.

*Престур, екскурсія* – важливо, якщо треба щось презентувати чи продемонструвати, показати, щоб журналісти побачили на власні очі, переконалися в чомусь.

*Фотофакт* – фотознімок, зроблений на місці подій і підтверджує чи свідчить про що-небудь, і який можна використовувати як самостійну публікацію.

*Розглянемо далі деякі інструменти більш детально, а саме: пресконференцію, пресреліз, пресанонс, престур та фотофакт.*

## *Пресконференція –*

захід, що проводять у разі, коли є суспільно значуща новина та організація або окрема відома особа, безпосередньо пов'язані з цією новиною, і вони щодо цього бажають дати свої коментарі, що були б цікаві та важливі для громадськості.

Заздалегідь готують вступне слово, в якому пояснюють головну мету скликання пресконференції. Поширюють пресреліз, який містить тези з майбутньої заяви кандидата. Готують інформаційний пакет для преси з усіма матеріалами теми пресконференції. Сюди додають і матеріали виборчої кампанії.

Плануючи пресконференцію, необхідно дотримуватися таких правил:

- планувати конференцію з урахуванням графіка роботи ЗМІ;
- повідомляти ЗМІ про захід не пізніше ніж за 48 годин, а найкраще – за тиждень;
- періодично нагадувати журналістам про час і місце проведення пресконференції;
- обирати зручне та привабливе приміщення;
- виявляти гостинність до журналістів;
- розпочинати пресконференцію вчасно й закінчувати її до того, як інтерес почне спадати;
- пресреліз або інформаційні пакети для преси поширювати до початку конференції;
- планувати пресконференцію варто на півгодини: 10 хвилин відводиться на виступ і 20 хвилин – на запитання та відповіді.

### *Особливості*

## *Пресреліз –*

містить інформацію про вашу організацію, підготовлену та репрезентовану в стандартизованій формі.

### *Мета пресрелізу*

дати журналістам усю інформацію, необхідну їм для написання матеріалу, навіть якщо вони не прийшли до вас. Намагайтеся вмістити ваш пресреліз на одну сторінку.

### *Особливості*

пресреліз складають із метою анонсувати важливість того, на що ви хочете звернути увагу всіх засобів масової інформації (як друкованих, так і електронних);

обсяг – одна, максимум дві сторінки тексту;

пресреліз повинен бути коротким і влучним.

*Хороший пресреліз відповідає на п'ять запитань: Хто? Що? Де? Коли? Чому?*

<i>Хто?</i>	Про кого цей матеріал? Тут треба подати максимально чітке визначення та опис. Цим «хто» може бути особа, група, подія чи діяльність.
<i>Що?</i>	Що сталося такого, про що б повинні сповістити засоби масової інформації? Ваша мета – привернути увагу читачів. Для цього ваш пресреліз повинен добре читатися й дохідливо висвітлювати проблему, у якій ви зацікавлені.
<i>Де?</i>	Якщо це певна подія чи пресконференція, ви повинні відзначити, де вона повинна відбутися. Потрібно максимально точно зазначити адресу або місце, де повинна відбутися подія, та додати карту із зазначенням напрямку. Також необхідно додати інформацію про те, де можна залишити машину та який є поруч громадський транспорт.
<i>Коли?</i>	Коли це повинно відбутися. Потрібно точно визначити дату, день тижня та час, коли повинно відбутися ваша подія. Інформацію потрібно зазначити максимально точно. Жодних приблизних даних.
<i>Чому?</i>	Чому це так важливо. Причини випуску пресрелізу повинні бути привабливими для читача. Будьте точними. Пам'ятайте: заголовок чи перше речення потрібно написати так, щоб захопити читача та примусити його дочитати ваш реліз до кінця. Використовуйте цитати. Речення та абзаци повинні бути короткими.

*Пам'ятайте, статті часто пишуть і друкують безпосередньо за наданими пресрелізами. Після того, як повністю написали пресреліз, ви повинні редагувати його доти, доки він не стане максимально привабливим.*



## *Пресанонс –*

інформацію про захід чи події, що найближчим часом відбудуться в громадській організації.

### *Що повинно бути в пресанонсі:*

- дата й час заходу;
- динамічний і лаконічний заголовок, що одним реченням розкриває суть майбутньої події;
- 2–3 пропозиції, що коротко, але повно розкривають зміст події. «Що трапиться?», «Коли?», «Де?», «Чому?»;
- важливі та цікаві деталі події;
- інформація про спікерів або організаторів;
- посилання на більш детальну інформацію про спікера та організаторів;
- організаційно-технічні деталі роботи представників ЗМІ – фотографії та інші візуальні об'єкти.

### *Від чого варто відмовитися в пресанонсі.*

Не застосовуйте шаблонні слова «унікальне», «довгоочікуване» та недоведені факти «перше», «масштабне», «найбільш професійне», «захід усіх часів і народів». Такі заяви виглядають смішно й частіше говорять про те, що організатори погано вивчили ринок. Підтверджуйте ексклюзивність або масштабність цифрами й фактами.

Не вказуйте того чого не буде на заході, акцентуючи недоліках конкурентів і намагаючись цим самим звеличити свій івент.

Не подавайте все суцільним текстом, не розділяючи на абзаци. Текст повинен виглядати легким.

Не застосовуйте «капслок», велику кількість знаків оклику, смайлів.

## *Престур –*

спеціальний захід для журналістів, що поєднує пресконференцію з відвідуванням різноманітних об'єктів.

*Для організації  
престуру  
потрібно:*

- зазначити місце збору, вид транспорту, на якому журналісти поїдуть на місце події, його марку та номер;
- необхідно обов'язково вказати на передбачене організаторами харчування (обід);
- за день-два до престуру потрібно обов'язково зателефонувати до кожної редакції та одержати підтвердження про кількість журналістів;
- створити журналістам максимальний комфорт під час поїздки;
- журналістів повинен супроводжувати представник організації, штабу;
- вибираючи об'єкти для показу, обов'язково врахувати також споруди, офіси з яскравою візуальною «картинкою»;
- потурбуватися про тих журналістів, що будуть без фотоапарата: підготуйте для них у преспапці декілька професійних знімків маршруту престуру;
- після завершення акції корисно буде підбити підсумки;
- подякувати журналістам за присутність та зацікавленість.

## *Фотофакт* –

фотознімок, зроблений на місці подій і підтверджує що-небудь або свідчить про що-небудь, і який можна використовувати як самостійну публікацію.

### *Ознаки фотофакту:*

- лаконічність, виражена у використанні однієї світлини та короткого вербального супроводу (1–2 речення по суті, тобто власне факт чи короткий підпис – деякі пояснення або часопросторові нюанси);
- в окремих ситуаціях спостерігається відсутність будь-якого тексту, немає місця суб'єктивізму (ні вираження власних оцінок і ставлення, ні використання стилістично забарвлених висловлювань, немає заголовка та авторського підпису).

*Фотофакт відповідає на запитання: Хто? Що зробив? Де? Коли? У друкованих засобах масової комунікації він не має заголовка, не містить авторських оцінок чи коментарів.*

## ФАСИЛІТАЦІЯ в роботі менеджера соціокультурної діяльності

*Робота менеджера соціокультурної діяльності насамперед здійснюється в групі, зі свого боку робота груп відбувається у формі періодичних зустрічей, у ході яких учасники обговорюють важливі для них питання, діляться особистим досвідом, думками й почуттями, проводять навчальні або розвивальні заняття, планують спільні дії за межами зустрічей групи тощо. Основною функцією, що виконує МСКД під час регулярних зустрічей групи, є фасилітація.*

### *Фасилітація –*

професійна організація процесу групової роботи, спрямована на прояснення та досягнення групою поставлених цілей. Це простір, у якому залучений потенціал колективного інтелекту та народжуються прогресивні рішення.

### *Фасилітатор –*

тренер, навчений технологіям ефективної комунікації.

### *Особливості*

Головуючий не є фасилітатором, якщо не організовує ефективного обговорення проблеми та не сприяє її вирішенню групою. Фасилітатором може бути незалежна «третя сторона», запрошена сторонами для «раціоналізації» процесу досягнення домовленості, або один із членів групи, який бере на себе відповідну «командну роль», а в нашій ситуації цю функцію повинен за потреби виконувати МСКД. Водночас МСКД не повинен прямо втручатись у процес ухвалення групою рішень, пропонувати від себе способи вирішення проблем, що стоять перед учасниками, нав'язувати їм свою думку.

*Модель компетенцій фасилітатора має шість категорій.*

<i>Установлення стосунків із групою</i>	Додержуючись непорушних принципів взаємоповаги, толерантності та вміння слухати опонента створити атмосферу партнерства; беручи за основу об'єднувальні цінності, роз'яснити взаємні зобов'язання, щоб досягти консенсусу щодо завдань, результатів, ролей та обов'язків.
<i>Планування групових процесів</i>	Попередній аналіз індивідуальних особливостей, спільних рис та відмінностей дозволяє забезпечити різноманіття аудиторії, обрати ефективні методи для досягнення найкращого результату, що відповідатиме потребам реципієнтів.
<i>Створення середовища для спільних дій</i>	Використання навичок міжособистісного спілкування, вербальної комунікації, налагодження контакту з учасниками, практика активного слухання, ефективно залучення, активне спостереження та стимулювання зворотного зв'язку, високий ступінь поваги та визнання різноманітності, забезпечення відкритості, заохочення, позитивне ставлення до всіх учасників, створення атмосфери безпеки та довіри, демонстрація можливості одержання вигоди кожним учасником від розмаїття групи, розвиток культурної обізнаності та чутливості, аналіз конфліктних ситуацій із метою виявлення навчальних конфліктів та попередження й уникання групових неконструктивних конфліктів, допомога учасникам виявляти та аналізувати їх пропозиції, своєчасне погашення агресивної поведінки групи, пробудження її креативності, узяття до уваги всіх ідей, використання підходів, що найбільш відповідають потребам і можливостям групи, стимулювання та спрямовування групової енергії.

*Модель компетенцій фасилітатора містить шість категорій.*

*Управління  
групою для  
досягнення  
необхідних  
результатів*

Установлення чітких часових обмежень, використання переваг активного слухання, постановка правильних питань, вчасне резюмування, для підкреслення відчуттів та думок групи; контроль за додержанням поставленої теми, заборона відхилень від конкретної мети, керування процесом у малій та великій групі, сприяння групі в усвідомленні її завдань, вимірювання темпу діяльності, виявлення інформації про потреби групи, здобуття даних та інсайтів із групи, допомога групі в усвідомленні свого досвіду, адаптація процесу відповідно до ситуації; оцінювання просування групи та повідомлення про прогрес.

*Здобуття та  
вдосконален-  
ня  
професійних  
знань*

Створення бази знань у сфері управління, організаційних систем та групового розвитку, психології, вирішення конфліктів, розуміння динаміки змін; володіння різноманітними методами фасилітації, підтримання професійного статусу.

*Позитив-  
ність у  
професійних  
стосунках*

Усвідомлення та оцінювання себе, аналіз своєї поведінки та результатів роботи, дія відповідно до особистих та професійних цінностей, зміна поведінки, стилю, для відповідності потребам групи, усвідомлення потенційного впливу цінностей фасилітатора на роботу з реципієнтами, щира та відкрита поведінка, демонстрування віри в групу та її можливості, підхід до ситуації без упереджень та з позитивним ставленням, описання ситуації, як він їх бачить, та з'ясування різних точок зору, зразок професійної поведінки та додержання етичних стандартів, віра в потенціал групи та додержання нейтралітету, повага до мудрості групи; здатність не впливати на результати групової роботи.

*Роль фасилітатора – провести групу через усі етапи процесу фасилітації до найкращого результату. Як бачимо, він має значну сферу відповідальності та успіх фасилітаційного процесу та безпосередньо залежить від рівня професійних компетенцій фасилітатора.*

*Обов'язки:*

- спрямовувати та структурувати дискусію в потрібне русло;
- відбирати дійсно вдалі рішення групи;
- брати на себе ризик, виходити самому й виводити учасників фасилітації із зони комфорту;
- працювати з різного роду групами;
- орієнтуватися в усіх форматах бесід і зустрічей;
- поєднувати різні інструменти та техніки в процесі роботи з групою;
- швидко реагувати на зміну обстановки, труднощі учасників і, відповідно, швидко їх долати;
- протистояти стресу;
- відкриватися людям, мотивувати їх на особистісні зміни.

*Фасилітатор понад усе ставить інтереси групи, відмовляючись від власної експертизи, не дозволяє учасникам пов'язати в обговоренні, але в той самий час і не форсує події та не чинить тиску на учасників. Він несе відповідальність за організацію обговорення, що дозволяє учасникам цілком сфокусуватися на утриманні об'єкта дискусії.*

*Завдання:*

- сприяння визначенню групою цілей, завдань, пріоритетів, правил спільної роботи;
- сприяння згуртуванню групи та досягненню нею робочої фази (фази довіри) розвитку групи;
- сприяння ухваленню групою рішень, необхідних для спільної діяльності, знаходженню відповідей на запитання;
- сприяння самовираженню учасників та усвідомленню ними корисного досвіду.

*Назвемо основні ситуації, коли потреба у фасилітаторі є нагальною:*

- у групі зібрані незнайомі між собою люди;
- наявність різних позицій, поглядів на проблему;
- пасивність групи;
- необхідність вирішення нових, нестандартних завдань;
- між членами групи існує недовіра, страх маніпуляції.

*Менеджер соціокультурної діяльності може виконувати роль фасилітатора під час засідань, бесід, нарад, зборів, у яких він бере участь.*



*МСКД у процесі проведення групового засідання, де він є фасилітатором, може:*

- інтенсифікувати обмін інформацією: а) згори вниз (довести рішення, ухвалені на вищих рівнях, окреслити пріоритети роботи на певний період, поставити завдання тощо); б) знизу догори (підлеглі інформують про свої проблеми й досягнення); в) горизонтально (обмін інформацією та досвідом);
- використати додаткові можливості для оцінювання своїх співробітників (ініціативність, компетентність, інтерес до справи, здатність обґрунтувати й захищати свою позицію). Зорієнтуватися, чи використовують роботу співробітників відповідно до їхніх здібностей;
- одержати корисні ідеї;
- дещо зрозуміти щодо неформальних стосунків між співробітниками;
- прояснити мотиви поведінки співробітників;
- сприяти формуванню корпоративної культури;
- розподілити відповідальність за виконання завдання між співробітниками й делегувати певні повноваження.

*Можливості:*

- краще зрозуміти ухвалені рішення;
- залучитися до процесу пошуку та ухвалення рішення, відчувати причетність до процесів управління організацією;
- побачити своє завдання у зв'язку із завданнями інших підрозділів, у ширшому контексті;
- використати можливість виявити свої здібності, знання, досвід перед керівником і колегами;
- висловити незадоволення тими заходами, що здаються йому непотрібними чи шкідливими.

МСКД підвищить ефективність групової роботи, якщо не починатиме її з критики колег, утримуватиметься якнайдовше від висловлення власної думки щодо питання, що повинне обговорюватися, уважно слухатиме, мінімально втручаючись у дискусію, постійно пам'ятатиме, що участь в обговоренні повинна бути добровільною, а ознайомлення з думками підлеглих не потрібно плутати з їх оцінюванням і виправленням.

Порядок денний має потрібно роздати завчасно разом із додатковою інформацією. Якщо під час групового засідання менеджер дає доручення колегам, це обов'язково необхідно зафіксувати в протоколі (кому, що, коли).

У процесі засідання можливе загострення ситуації, наприклад, унаслідок особистої сутички між двома співробітниками. У цьому разі доцільно запропонувати повернутися до спірного питання пізніше у вузькому колі. Якщо розпочалася дискусія, де різні позиції жорстко протистоять одна одній, можна застосувати метод «плюс-мінус». Спочатку збирають усі аргументи «за», потім – усі аргументи «проти». Аргументи бажано фіксувати письмово і перешкоджати спробам повторювати ті самі аргументи. Така наочна репрезентація «плюсів» і «мінусів» полегшує формування спільного образу ситуації в дискутантів. Якщо хтось один надто активний в обговоренні, що гальмує активність інших, потрібно подякувати йому за активність і звернути увагу на те, що інші не мають можливості висловитися.

У процесі засідання потрібно стежити за додержанням регламенту й застосовувати процедури, що сприяють економії часу, наприклад, установлювати ліміт часу на обговорення або на ухвалення певного рішення, запроваджувати правило «говори лише один раз».

Під час засідання потрібно визначити, які питання потрібно підготувати до наступної групової роботи та хто за це відповідає, уточнити час і список учасників (можливо, когось треба запросити додатково). Ці рішення повинні бути зафіксовані в протоколі. У кінці засідання радять ще раз повторити, хто й що повинен зробити до наступної зустрічі.

*Істотну допомогу менеджеру соціокультурної діяльності в організації засідання (наради, зборів) надає секретар.*

*Обов'язки:*

- слідкувати за наявністю кворуму, якщо той потрібен для ухвалення рішення;
- слідкувати, щоб у голосуванні брали участь лише ті, хто має право голосу;
- фіксувати пояснення тих, хто не зможе прийти і доповісти їх;
- надавати друковану інформацію та слідкувати, щоб усі учасники її одержали;
- слідкувати за додержанням порядку денного, щоб жодне з питань не було пропущене;
- складати протокол;
- слідкувати за наявністю мікрофона, напоїв тощо.

*Для запам'ятовування кроків, які потрібно зробити, готуючи засідання, в англomовній літературі застосовують абрeвіатуру STEPS (Space – місце, Time – час, Eventfulness (івентфулнес) – змістовність (тема, подія), Product – результат, Style – стиль).*

*Під час підготовки групового засідання потрібно звернути увагу на такі кроки:*

<i>Місце</i>	Потрібно обирати зручне для організації наради приміщення.
<i>Час</i>	Обирають зручний для всіх час, встановлюють регламент, обмежують тривалість наради.
<i>Змістовність</i>	Визначають порядок денний і коло учасників. Забезпечують присутність ключових учасників і попереднє ознайомлення співробітників із матеріалами.
<i>Результат</i>	Цілі наради заздалегідь визначають, у процесі наради контролюють їх реалізацію.
<i>Стиль</i>	Головуючий на нараді може забезпечити конструктивне обговорення питань, додержання ділового етикету й регламенту за допомогою різних засобів і прийомів, сукупність яких становить його індивідуальну манеру ведення наради.

*Техніки*

<i>Future Search</i> («Пошук майбутнього»)	Технологію використовують, коли різним зацікавленим підрозділам компанії необхідні загальна основа для співробітництва та створення майбутнього всієї організації.
<i>Work Out</i> («Вихід за межі»)	Метод використовують для розроблення інноваційних способів взаємодії, подолання бюрократизації компанії, удосконалення бізнес-процесів і здатності досягати результатів.
<i>Brainstorming</i> («Мозковий штурм»)	Метод застосовують, коли необхідно підсумувати наявну інформацію та знайти нові, свіжі ідеї.
<i>Polarization of opinion</i> («Поляризація думок»)	Метод застосовують, коли необхідно зменшити / «вилити» негативне ставлення до теми, яку будуть обговорювати далі; необхідно визначити песимістичний та оптимістичний прогноз розвитку ситуації.
<i>Open Space</i> («Відкритий простір»)	Метод використовують, коли великій групі співробітників необхідно відповісти на багато приватних питань або знайти рішення проблем у межах однієї теми. Кроки техніки впливають один з іншого: формулювання ключового питання (Що ми хочемо? Як покращити? Що одержати?); фокусування на обговоренні (Що ми маємо зараз?); генерація ідей (кожний учасник розвиває ідею іншого учасника); кластеризація ідей (ідеї розбивають на групи й кожній групі присвоюють назву); оцінювання ідей (конструктивність, ефективність, результативність ідеї); план дій щодо впровадження рішення (дорожня карта виконання рішення).

*Для вирішення завдань фасилітатор використовує професійні техніки спілкування – спеціальні прийоми спілкування, що допомагають груповій комунікації та самовираженню учасників групи.*

*Найбільш уживаними психотехніками під час фасилітації групової соціокультурної роботи є:*

- активне вислуховування (невербальне заохочення, уточнення, переказ, продовження думки);
- переформулювання тверджень учасників;
- пояснення суті висловлювання учасника;
- задавання відкритих запитань окремим учасникам або групі в цілому;
- інтерпретація подій, що відбулися в групі, поведінки, думок і почуттів учасників;
- узагальнення думок, висловлених учасниками в ході певного етапу бесіди;
- відображення (рефлексія) почуттів учасників;
- конфронтація (висловлення аргументованої незгоди) з окремими позиціями учасників групи;
- надання психологічної підтримки окремим учасникам чи групі в цілому;
- вираження емпатії – власного розуміння та співпереживання почуттів учасників;
- формулювання цілей групи на основі висловлювань учасників;
- реагування на події, що відбуваються в групі (зворотний зв'язок);
- запобігання діям або висловлюванням окремих учасників, небезпечним для них самих або для групи;
- блокування небажаних (шкідливих для групи) дій учасників;
- моделювання зразків бажаної поведінки в ході групового спілкування;
- саморозкриття власних почуттів;
- використання пауз;
- підбиття підсумків обговорення.

*На кожній зі стадій розвитку групи перед фасилітатором стоять різні цілі й, відповідно, він повинен виконувати різні функції.*

*Стадія 1.  
Формування  
групи*

Початок взаємодії в групі. Можливий певний рівень невпевненості, підозрілості й страху в одних та оптимізму в інших.

*Роль фасилітатора:* організувати знайомство, навчити працювати разом, забезпечити початкове керування та інформацію, дати прості спільні завдання.

*Стадія 2.  
Шторм*

Проявляється певний конфлікт або конкуренція між членами групи за привабливі для них ролі в групі (лідера, експерта, критика тощо).

*Роль фасилітатора:* продовжувати бути позитивним та інформативним, пояснити групі, що конкуренція є нормальною складовою групового процесу. Дати групі завдання, що стимулюватимуть спільну роботу.

*Стадія 3.  
Нормалізація*

Команда починає працювати ефективно. З'являється довіра до групи, конкуренція за ролі закінчилася.

*Роль фасилітатора:* перекласти відповідальність за груповий процес на команду. Слідкувати, щоб усі брали участь в обговоренні.

*Стадія 4.  
Оптимальна  
робота*

Група застосовує ефективні способи організації командної роботи, вирішує складні проблеми.

*Роль фасилітатора:* забезпечувати групу інформацією, сприяти взаємодопомозі в групі, за необхідності вводити в неї нових членів.

*Стадія 5.  
«Смерть»  
групи*

«Смерть» групи настає внаслідок вирішення завдань, для вирішення яких групу створювали, або внаслідок втрати лідера.

*Роль фасилітатора:* організувати підбиття підсумків і прощання або ініціювати створення нової групи.

*Навички фасилітації важливі  
для успішного посередництва  
в конфліктах.*



*У ході групової роботи менеджери можуть застосовувати окремі вправи та ігри, розроблені в практиці соціально-психологічних тренінгів, бізнес-тренінгів та групової психотерапії.*

### *Інтерактивні вправи –*

спеціальні завдання, що виконують учасники в парах, у малих групах або в колі, спрямовані на розвиток у них певних навичок, набуття досвіду, налагодження взаємодії в групі або на формування в учасників необхідного для роботи в групі емоційного стану.

*Інтерактивні вправи не є основними прийомами роботи менеджера в груповій роботі, їх застосовують епізодично для вирішення окремих завдань фасилітації.*

*«Криголами»*

Вправи, спрямовані на активізацію учасників та формування в групі належного робочого настрою. Їх зазвичай, проводять на початку зустрічі або окремих сесій, а також після фізично або емоційно важких форм роботи групи.

*Навчальні  
вправи*

Вправи, спрямовані на відпрацювання навичок або здобуття досвіду певних дій. Зазвичай, передбачають кількаразове повторення певних дій та подальший аналіз результатів виконання таких дій, а також думок і почуттів, що виникали в учасників під час їх виконання.

*Вправи  
на  
рефлексію*

Вправи, спрямовані на усвідомлення учасниками власних переживань та почуттів, що виникали в ході міжособистісного спілкування та групової роботи. Передбачають відокремлення від реальної ситуації та заглиблення у власні почуття й роздуми, а також їх подальше обговорення в парах або групі.

*Вправи  
на  
згуртування*

Вправи, спрямовані на створення позитивного психологічного клімату в групі та її здатності до спільної діяльності. Передбачають вирішення групою складних завдань, виконання складних та емоційно насичених дій або вирішення конфліктних ситуацій із подальшим аналізом і вираженням почуттів.

*Вправи  
на  
зворотний  
зв'язок*

Вправи, що спонукають учасників висловлювати свої думки й почуття з приводу дій інших учасників групи. Вони зазвичай, передбачають певну формулу, за якою здійснюється зворотний зв'язок, та надання один одному інформації в безоціночній формі.

*Надання інформації учасникам групової роботи здійснює менеджер у разі, коли така інформація необхідна учасникам для вирішення питань, що вони обговорюють, кращого розуміння ними ситуації своєї життєдіяльності, своїх прав та можливостей і взаємовідносин.*

*МСКД можуть скористатися певними формами подання інформації учасникам.*

*Вербальне  
інформаційне  
повідомлення*

Повинне містити одну або декілька тез, що розкривають суть інформаційного повідомлення, їх пояснення та приклади, що ілюструють основні тези. Тривалість – не більше 15 хвилин.

*Презентація –  
демонстрування  
слайдів та їх  
пояснення*

У цьому разі основні тези й аргументи репрезентовані на слайдах за допомогою технічних засобів (слайд-проектор, мультимедійний проектор). Вони можуть містити зображення, фотографії, відеокліпи, проте кожен слайд ведучому потрібно коментувати або пояснювати. Тривалість – до 20 хвилин.

*Роздавальні  
друковані  
матеріали*

Учасникам надають буклети, брошури або листи-роздруківки з необхідною для них інформацією. Обсяг роздруківок – до 3 листів. Ведучий пояснює, які питання висвітлюють у друкованих матеріалах, дає учасникам час на ознайомлення (до 15 хвилин), потім коментує інформацію та відповідає на запитання учасників.

## ВОЛОНТЕРСТВО: технології комунікації для реалізації соціокультурних ініціатив

*Одними з важливих цінностей особистісного розвитку людини є готовність до участі в житті інших людей, благодійність, гуманність. Серед них однією з популярних та активних є волонтерська діяльність.*

### *Волонтерська діяльність –*

добровільна, безкорислива, соціально спрямована, неприбуткова діяльність, здійснювана волонтерами та волонтерськими організаціями методом надання волонтерської допомоги.

### *Волонтерська допомога –*

робота та послуги, виконувані безоплатно, надані волонтерами й волонтерськими організаціями.

### *Волонтер –*

людина, що добровільно, а не маючи на меті щось корисливе, займається діяльністю на користь суспільства.

*У Законі України «Про волонтерську діяльність» також наголошено про те, що «державна сприяє громадським об'єднанням та благодійним організаціям у їх роботі, спрямованій на розвиток волонтерства, а також здійсненню міжнародного співробітництва з питань волонтерської діяльності, узагальнює та поширює практику роботи в цій сфері».*

*Найважливішими рисами волонтерства є:*

- турбота про людей (це важливий ресурс, що допомагає створювати безпечне середовище для існування та розвитку кожного члена суспільства);
- солідарність і гуманна корисливість (люди добровільно жертвують своїм часом заради встановлення взаємодовіри та причетності, що робить їх зацікавленими в благополуччі інших);
- духовна якість і громадянська чеснота (робити добро через любов та співчуття до інших);
- багате джерело людського досвіду (можливість ділитися, обговорювати, переймати більш ефективні форми, методи – це можливість напрацьовувати та вдосконалювати цей неформальний суспільний фонд умінь та навичок установа стосунків);
- нові інтелектуальні ресурси (волонтери – це не лише виконавці програм, але й джерело нових ідей, нового життєвого досвіду);
- участь і відповідальність як суть активної громадянської позиції (громадянськість, взаємодовіра, солідарність і відповідальність, підкріплені соціальними відносинами, що ґрунтуються на схожих світоглядних установах і спільності обов'язків, є взаємодоповнюваними цінностями);
- етичний стандарт, що обумовлює якість людських взаємостосунків;
- забезпечення надійної платформи для відновлення зв'язків між людьми (волонтерство може бути одним із найголовніших засобів примирення та відновлення розділеного суспільства, оскільки ця діяльність здійснюється без дискримінації за певними ознаками);
- нове бачення соціальної діяльності (людина, яка бере участь у волонтерських програмах, має повну ясність у мотивації своєї праці. Первинним для неї є вже не компенсація за працю, а результат – допомога).

*Міжнародною експертною групою з питань волонтерства та соціального розвитку в 1999 р. були визначені три характерні особливості волонтерської діяльності.*

*Особливості*

вона повинна бути неприбутковою;

добровільною, тобто залежати лише від особистої волі й бажання кожної людини;

корисною не лише волонтеру, але й іншій людині чи суспільству загалом.

*Визначають чотири типи волонтерської діяльності:*

- взаємодопомога та самодопомога;
- філантропія та послуги іншим людям;
- участь або громадянський обов'язок;
- інформаційно-просвітницька діяльність.

*У Загальній декларації волонтерів, ухваленій на XVI Всесвітній конференції волонтерів у 2001 р. в Амстердамі (Нідерланди), визначено принципи діяльності волонтерів.*

*Принципи:*

- визнання права на закріплення за всіма чоловіками, жінками та дітьми, незалежно від їх раси, віросповідання, фізичних особливостей, відповідного соціального та матеріального становища;
- поважання гідності й культури всіх людей;
- надання допомоги, безкоштовних послуг особисто чи організовано в дусі партнерства та братерства;
- визнання рівної важливості особистих і колективних потреб, сприяння їх забезпеченню;
- перетворення волонтерства на елемент набуття нових знань і навичок, удосконалення здібностей, одночасне стимулювання ініціативи та творчості людей, надання кожному можливості бути творцем, а не користувачем, спостерігачем.

*Етичні засади*

У своїй практичній діяльності волонтери потребують не лише моральних орієнтирів, що визначають загальний, основний напрям їх діяльності, та окремих правил, характерних для повсякденної роботи, без додержання яких неможливо реалізувати відповідні моральні норми та принципи. Саме тому в етичних нормах волонтера відображено основні вимоги й критерії його поведінки, що впливають зі специфічних умов та змісту діяльності.

Етика діяльності волонтера пропонує пошук резервів, використання різноманітних ресурсів: від соціальних до особистих як самого волонтера, так і його клієнтів.

*Розглянемо особливості етичної поведінки волонтерів.*



*Етична  
поведінка  
передбачає:*

дії відповідно до принципів і норм етичної поведінки;

розвиток професіоналізму;

відповідальність за клієнтів в обмеженнях, установлених етичними нормами;

підвищення статусу волонтерської діяльності;

стимулювання розроблення та впровадження соціальних технологій, методів, методик, програм, спрямованих на покращання якості життя людини, сім'ї, групи людей, громади, спільноти й суспільства;

роз'яснення призначення, цілей та завдання волонтерської діяльності.

*Етична поведінка передбачає:*

визнання різних точок зору й форм практичного досвіду колег, висловлення критичних зауважень та пропозицій лаконічно й коректно;

конструктивний аналіз теоретичних та методичних засад діяльності колег;

створення та систематичне використання можливості, умов для обміну знаннями, досвідом і поглядами з колегами, фахівцями інших галузей із метою вдосконалення навичок;

відстоювання честі та гідності своїх колег, недопущення упередженої критики на їх адресу та щодо волонтерської діяльності взагалі.

*Етична поведінка передбачає:*

повагу до особистості клієнта й гарантування захисту його гідності та прав незалежно від походження, статі, віку та внеску в суспільний і соціальний розвиток;

намагання зрозуміти кожного клієнта;

безпеку клієнтів як основну умову здійснення волонтерської діяльності;

допомогу клієнтам та взяття на себе відповідальності за особисті дії;

підтримання права клієнта на взаємодію, що ґрунтується на довірі, співчутті та збереженні конфіденційності;

визнання й повагу до намірів, відповідальності клієнтів щодо ухваленого рішення.

*Етична поведінка передбачає:*

використання досвіду роботи організації як ресурсної можливості для підвищення якості допомоги клієнтам;

підтримання та популяризація місії організації;

допомога в досягненні мети та завдань організації.

*Волонтерство належить до таких видів діяльності, де не лише знання, уміння й навички, а насамперед особистісні якості значною мірою визначають успішність та ефективність роботи волонтера.*

*Волонтери, які працюють тривалий час, на думку дослідників, найбільше відповідають традиційному уявленню про волонтерів, бо їм притаманні така риса, як повна самовіддача справі чи організації.*

*Таких волонтерів залучають до діяльності трьома способами:*

- вони самостійно знаходять організацію, що вже працює з волонтерами;
- працівник організації є волонтером, добровільно беручи та виконуючи додаткові види робіт за ту саму платню;
- за рекомендацією інших волонтерів.

### *Особливості цього типу волонтерів*

Ці волонтери самі встановлюють межі своєї роботи, визначають її тривалість. Вони прагнуть виконувати будь-яку роботу якнайкраще, щоб зусилля виявилися дієвими. Мотивацією для них є як «досягнення», так і «приєднання», що часто виглядає як чудова можливість долучитися до роботи та проявити себе у справі.

Саме робота таких волонтерів є основною для більшості організацій, що використовують у своїй діяльності допомогу добровільних помічників, створюючи відповідні робочі місця, розробляючи довготривалі соціальні проекти та програми. У світовій практиці традиційно такими волонтерами стають домогосподарки із середнім рівнем достатку, які мають вільний час і можуть постійно займатися справами організації, знаходячи в цьому мету свого життя чи розглядаючи це як еквівалент успішної кар'єри. Волонтерами, які працюють тривалий час, стають також безробітні, пенсіонери та особи з невеликими прибутками.

*Волонтерів, які працюють невеликий проміжок часу, добровільна робота цікавить лише в загальних рисах. Вони не займаються самовіддано волонтерськими справами, хоча реально допомагають вирішувати певні проблеми. Серед пріоритетів таких людей волонтерська робота не займає провідної позиції.*

*Їх залучення  
проводять  
кількома  
способами:*

- запрошують до організації, яка виконує роботу, що цікавить цю особу, але зовсім не обов'язково, що організації дійсно потрібна людина на цю роботу;
- залучають до участі в підготовці та проведенні організацією певної події чи суспільних заходів, що зацікавили волонтера;
- методом «вимушеного вибору», тобто через запрошення стати волонтером товаришем, який цим займається.

### *Особливості цього типу волонтерів*

Зазвичай волонтери, які працюють невеликий проміжок часу, роблять це для людей, які їх запросили, часто без усвідомлення важливості загальної справи. Мотивацією таких волонтерів є суто визнання власних досягнень. Вони хочуть мати чітко визначений обсяг роботи за конкретний проміжок часу. Перш ніж стати до роботи, їм необхідно розуміти, що конкретно та який період часу вони повинні робити. У світовій практиці такими волонтерами найчастіше стають спеціалісти в певній галузі, оскільки вони співпрацюють з організацією доти, доки не досягнуть певної мети, не вдосконалять певний вид діяльності.

Цікаво, що волонтер, який працює в одній організації короткий проміжок часу, в іншій може працювати тривалий час.

*Постійні  
волонтери*

Люди, постійно залучені до волонтерської діяльності, беруть участь у різних програмах та надають різні послуги.

*Тимчасові  
волонтери*

Особи, які беруть участь у волонтерській діяльності лише тоді, коли їм це цікаво.

*Сезонні  
волонтери*

Люди, які в певний період року беруть участь у волонтерських програмах, що відповідають їх інтересам.

*Міжнародна організація Спілка християнської молоді (YMCA) виділяє п'ять типів волонтерів:*

- волонтери, які залучені до проєктної та програмної діяльності. Вони керують проєктами та програмами або допомагають їх запровадженню (тобто програмні інструктори, тренери, керівники груп, консультанти тощо). Сюди входять також ті, хто надає послуги на рівні місцевих громад (організатори шкільних клубів, соціально-педагогічної допомоги та підтримки дітей і молоді);
- волонтери підтримки, які допомагають в офісній та адміністративній роботі;
- волонтери-фандрайзери, які беруть участь у різноманітних програмах зі збору благодійних пожертв у різних їх видах;
- волонтери, які беруть участь у роботі ради організації, правлінні, комітетах правління, експертних радах;
- волонтери-менеджери, які допомагають у здійсненні управління організацією: асистенти бухгалтера, спеціаліста зі зв'язків із громадськістю.

*Аби впровадження волонтерських програм було успішним необхідно дотримуватися кількох важливих правил роботи з волонтерами:*

плануючи реалізацію проєктів, наперед потрібно визначати, де можуть бути корисними волонтери, і добирати відповідних людей;

влаштуваючи на роботу волонтера, необхідно враховувати його інтереси, бажання, можливості, зокрема й щодо навантаження, місця проживання, фізичних можливостей, освіти тощо;

не потрібно думати, що волонтери можуть виконувати лише «чорну» роботу, а всю змістовну роботу повинні виконувати професіонали, яким платять;

не можна набирати волонтерів заради їх самих;

потрібно чітко сформулювати обов'язки та відповідальність самого волонтера, вимоги до нього.

*Необхідно пам'ятати, що робота повинна підходити волонтерам. Наприклад, більшість із них може відвідувати організацію після роботи або у вечірній час чи вихідні дні. Є волонтери, які мають бажання приходити працювати зі своїми дітьми чи іншими членами родини або друзями. У такому разі важливо продумати види роботи, які б зацікавили всіх, хто прийде з волонтером. Інакше він може розчаруватися в тому, що їх допомога є важливою та необхідною.*



*У кожній організації потрібно проводити процедуру управління ризиками з метою уникнення конфлікту між постійними співробітниками та волонтерами, залученими на різні посади для виконання своєї роботи.*

*Ризики щодо виникнення конфліктів*

- програмні;
- адміністративні;
- фінансові.

*Аби уникати таких ризиків необхідно проводити їх оцінювання та прогнозування. Для цього потрібно, аби керівник організації мав чітке визначення та усвідомлення того, які можливі проблеми з появою волонтерів; що необхідно робити, щоб ці проблеми не виникли; що необхідно зробити, якщо проблеми все-таки виникнуть. Крім того, він повинен бути готовим до більш ефективного розподілення обов'язків у волонтерській програмі.*

*Існує спрощена модель оцінювання ризиків за двома параметрами:*

- імовірність того, що цей ризик відбудеться;
- вплив, тобто визначення, якими серйозними можуть бути ці наслідки, якщо все-таки ризик виникнення конфлікту справдився.

### *Особливості моделі*

У межах цієї моделі потрібно подумати про те, що волонтери можуть зробити не так, проаналізувати випадки, які можуть трапитися в результаті неправильного використання обладнання; подумати про клієнтів та їх спеціальні потреби в разі надання послуг силами волонтерів. Головне – це необхідність проведення оцінювання ризиків не час від часу, а на регулярній основі, що унеможливить їх виникнення або допоможе попередити.

Особливого значення також потрібно надавати змісту волонтерської програми, добре знати, де й коли під час її реалізації можливі конфлікти чи інші ризики. Тому керівник організації повинен не лише затверджувати цю програму, але й провести її аналіз і визначити всі можливі фактори ризиків, здійснити оцінювання ймовірності виникнення, вплив, визначити небезпеку кожного виявленого фактора ризику.

*Рішення:*

- припинити діяльність: ліквідація ризику методом ліквідації волонтерської посади;
- ліквідувати ризик: зміна діяльності для зменшення вірогідності настання ризику (зміна методики, пильний нагляд за діяльністю);
- зведення шкоди до мінімуму за рахунок прорахунків усіх ризиків;
- передавання відповідальності (страхування) безпосередньо самим волонтерам.

*Для полегшення та покращання роботи в організації, одним з особливих завдань менеджера (зокрема МСКД) є створення сприятливого робочого клімату, а тому він повинен відповісти на наступні запитання.*

Чи готова організація прийняти нових людей з іншими ідеями?

Чи оцінює персонал залучення волонтерів як гарну ідею?

Чи є підтримка волонтерської програми з боку правління, персоналу?

Чи є людина, яка буде координувати волонтерську програму?

Чи впевнені ми у важливості волонтерської програми для досягнення місії організації?

*Позитивні відповіді є запорукою успішної безконфліктної роботи.*

*Цілеспрямований  
набір*

Важливо чітко знати, яку саме роботу потрібно буде виконувати та якою може бути мотивація цих людей щоб вони погодилися на роботу волонтера.

Методи залучення:

- організації, де можуть працювати необхідні спеціалісти (наукові установи, ВНЗ, заклади культури та мистецтва);
- оголошення під час конференцій, круглих столів, семінарів;
- надання адресних листівок пропозицій долучитися до роботи в організації.

*Набір  
за принципом  
концентричних  
кілець*

Методом залучення із груп, що вже якимось пов'язані з організацією.

*Оскільки основою реалізації волонтерських програм є мотиви волонтерів, доречно розглядати можливість винагороди за працю добровольців не лише на умовах виконання громадських робіт. Спроможність утримати та мотивувати добровольців можна вважати запорукою успіху, оскільки підготовка кожного нового волонтера потребує значно більше ресурсів, часу та енергії.*

*Оскільки грошову винагороду в роботі з добровольцями використовують вкрай рідко, то повинні бути знайдені інші, не менш значимі стимули. Під час формування системи соціально-психологічного мотивування волонтерів доречно розглянути такі форми винагородження.*

*Формальна*

Нагороди, сертифікати, плакати, медалі, значки, офіційні прийоми на честь досягнень волонтерів, подяки в щорічних звітах, надання письмових рекомендацій під час влаштування на роботу тощо.

*Неформальна*

Подяки в усній формі, рекомендації на більш відповідальну роботу, запрошення в театри, кіно, святкування днів народження волонтерів, запрошення на тренінги й семінари, використання офісної техніки після закінчення робочого дня для власних потреб тощо.

*Також не потрібно нехтувати таким методом визнання й підтримки волонтерських ініціатив, як компенсація понесених витрат добровольцями – витрати на транспорт, зв'язки з громадськістю, організаційні витрати, плата за телефон, канцтовари, оргтехніку, харчування тощо.*

*Для мотивації волонтерів до подальшої роботи застосовують усі види соціального мотивування, а саме:*

- інформування громади про заслуги волонтера. До навчального закладу або підприємства надсилають лист подяки на ім'я волонтера. Про результати його роботи й досягнення розповідають у щоквартальному інформаційному бюлетені організації, на вебсайті та дошці пошани тощо;
  - створення можливості спілкування з новими значущими людьми, експертами з різних питань соціокультурної та інших сфер роботи, надання доступу до нових соціальних груп. В організації проводять неформальні зустрічі зі спеціалістами, майстер-класи, вечори відпочинку тощо;
  - допомога в організації дозвілля. Волонтери мають можливість не лише взяти участь у пропонованих заходах, але й ініціювати їх, заручившись підтримкою організації;
  - залучення до нових видів діяльності, важливих проєктів та програм, акцій, конференцій;
  - створення умов для самореалізації та кар'єрного зростання. Усі без винятку волонтери мають можливість спробувати свої сили в нових видах діяльності, реалізувати свої вміння та таланти;
- навчання. Волонтери проходять курс навчання, набуваючи знань, умінь та навичок, необхідних для подальшої роботи, залучення до участі в керуванні важливим новим проєктом. У процесі роботи волонтери набувають навичок управління групами людей та організації їх діяльності.

*Координаторам необхідно застосовувати увесь арсенал способів мотивування волонтерів. І чим оригінальнішими вони будуть, чим точніше відповідатимуть потребам волонтерів, тим більше людей займатимуться волонтерством.*

*Для розвитку волонтерства передбачено:*

- створення ефективної соціальної реклами в засобах масової інформації, що значною мірою забезпечить стимулювання суспільної довіри та морального заохочення до волонтерської діяльності;
- удосконалення системи нормативно-правового регулювання соціальної реклами (зокрема механізми оподаткування та розроблення методів заохочення розповсюджувачів такої реклами), що передбачає формування соціально свідомого та соціально відповідального суспільства;
- уведення спеціального навчального курсу в закладах вищої освіти, що забезпечить створення наукового підґрунтя й засад для більш активного поширення новітніх тенденцій благодійництва та залучення до суспільно корисної сфери;
- організація тренінгової діяльності, що приведе до покращання кадрового забезпечення благодійних організацій та вмотивованості праці їх персоналу;
- створення інформаційних центрів, що забезпечить вільний доступ до вичерпної інформації про наявні можливості отримання та надання благодійної допомоги;
- налагодження системи обліку волонтерів та звітності їхньої діяльності, що дозволить раціонально перерозподілити трудові ресурси та кошти в соціальній сфері на користь менш задоволених потреб суспільства;
- забезпечення відкритості та прозорості діяльності волонтерських організацій для громадськості, що приведе до популяризації доброчинності методом висвітлення об'єктивної оцінки ролі філантропів у житті суспільства.

*Особливості розроблення*

1. Багато волонтерів припиняють свою діяльність через те, що їхні очікування, пов'язані з конкретною роботою в організації, не виправдалися. Головна причина цього явища – неякісне донесення сутності роботи, до якої залучають волонтера.
2. Здійснивши аналіз потреб організації у волонтерах і визначившись, що така потреба є, потрібно зробити докладне описання роботи, до якої планують залучити волонтерів (роль і посаду волонтера; вимоги, знання та навички, якими повинен володіти волонтер для виконання роботи; систему взаємовідносин волонтера зі співробітниками та клієнтами; обсяг часу, необхідний для виконання роботи; систему навчання волонтера, контролю, а також оцінювання його діяльності).
3. Якісне описання роботи, запропонованої волонтерам, потрібне для того, щоб донести необхідну інформацію, за допомогою якої людина зможе оцінити власні можливості та сили щодо її виконання. Головне – не перебільшувати, яскраво забарвлюючи інформацію, задля того, щоб утримати потенційного волонтера. Через певний час ситуація все одно стане правдивою, а в людини, яка не одержала обіцяного, виникне розчарування щодо цієї організації та волонтерства взагалі.
4. Також описання роботи повинне містити інформацію про вид та місце роботи; зміст роботи; кінцевий результат; періодичність та тривалість роботи; клієнтів; партнерів; колег; ступінь власної відповідальності; особливості роботи; можливу небезпеку або труднощі; необхідність додаткового навчання; моніторинг; супервізію та інтервізію; звітність; пільги; заохочення; кар'єрне зростання.
5. Участь волонтера в процесі перегляду опису роботи важлива з точки зору закріплення розуміння ним своїх функцій, а також є інструментом контролю та оцінювання його діяльності.



*Професійна діяльність менеджера соціокультурної діяльності ґрунтується на комунікації – внутрішній та зовнішній. Внутрішня взаємодія тримає всю організацію вкупі; це те, без чого компанія була б просто спільнотою індивідумів, які працюють окремо один від одного над своїми індивідуальними завданнями. Отже, що таке внутрішні комунікації?*

### *Внутрішні комунікації –*

будь-які комунікації всередині організації, за допомогою яких здійснюють інформаційні взаємодії, у які люди вступають у процесі виконання своїх функціональних обов'язків, або посадових інструкцій, це канали зв'язку, за допомогою яких підприємство взаємодіє з внутрішніми цільовими групами. Вони можуть бути усними або письмовими, безпосередніми або віртуальними, особистими або груповими.

*Мета*

створення серед співробітників підтримки цілей і політики, що здійснює керівництво організації. За допомогою комунікації співробітники здобувають необхідні знання та мотивацію, стають кращими захисниками й популяризаторами планів компанії. Крім того, внутрішня комунікація дозволяє встановити рольові взаємодії та розподілити відповідальність працівників, що важливо в забезпеченні успіху маркетингу.

*Особливості:*

внутрішні комунікації повинні допомагати співробітникам розуміти корпоративну культуру, цілі маркетингу та цінності компанії;

у внутрішніх комунікаціях важливі суть, канали та навіть форма інформації, що дуже сильно впливає на повідомлення: один і той самий факт можна повідомити так, що він буде сприйнятий у негативному або позитивному ключі, залишить людей байдужими або, навпаки, викличе інтерес;

найскладніше – знайти потрібний баланс між комунікацією «зверху вниз» і «знизу вгору», щоб демократичність та сприйнятливність менеджменту до нових ідей не впливала на старанність і дисциплінованість співробітників.

*Комунікації в організації можна поділити на два типи – формальні й неформальні.*

*Формальні  
комунікації*

Дозволяють упорядковувати та обмежувати інформаційні потоки.

Вони визначені наявними регламентами:

- організаційними (наприклад, схемою організаційної структури);
- функціональними (наприклад, положенням про відділи та служби, що містять розділ «Взаємозв'язки між підрозділами»).

*Неформальні  
комунікації*

Соціальні взаємодії між людьми, що відбивають людську потребу в спілкуванні та доповнюють формальні комунікації в організації.

*Для ефективності бізнесу потрібен зворотний зв'язок не лише від клієнтів, але й від працівників, тому важливо, щоб члени команди мали можливість поділитися своєю думкою та ідеями щодо своїх робочих місць, поточних продуктів, можливих майбутніх продуктів або компанії в цілому.*

*До складу каналів внутрішніх комунікацій належать:*

- внутрішній вебсайт;
- корпоративна преса, корпоративні бюлетені, прескліппінг та інші неперіодичні друковані матеріали;
- дні інформування (там, де вони були прийняті);
- внутрішня е-mail – розсилка;
- дошки оголошень, розпорядження керівництва, різні види звітності;
- регулярні зібрання, зокрема неформальні зустрічі, на яких працівники можуть поговорити з начальством безпосередньо;
- віртуальні збори з використанням онлайн-платформ;
- конференції тощо.

*У межах організації взаємодія між співробітниками здійснюють за допомогою різноманітних засобів системи внутрішніх комунікацій.*

*До комунікативних засобів належать:*

- взаємодія співробітників (усні, групові бесіди);
- зустрічі з першими особами компанії, зборів;
- заходи, що проводять підрозділи;
- семінари, програми навчання;
- корпоративний кодекс і базу знань;
- корпоративні заходи, конкурси, акції;
- внутрішні екскурсії;
- управління чутками тощо.

*Ознаки:*

інформативність: це повинен бути не просто набір слів, а те, що вплине на роботу;

ясність: повідомлення повинно бути складено з урахуванням сприйняття тих, кому воно призначене;

своєчасність (співробітники повинні одержувати необхідну інформацію раніше, ніж вона виходить за межі фірми й надається клієнтам, партнерам, конкурентам);

незалежність і неупередженість (будь-яку брехню або недомовленість усе одно рано чи пізно розкриють);

лаконічність.

*Для встановлення комунікацій із працівниками керівництво використовує різні підходи, перелічені нижче.*

*Націлений  
підхід*

Комунікація встановлена з чітко визначеною цільовою аудиторією. Чим точніше складено повідомлення, тим більша ймовірність його правильного сприйняття. Головна помилка – це вважати, що інформація передається лише за допомогою слів і що одержувач просто пасивно приймає повідомлення.

*Круговий  
підхід*

Комунікацію встановлюють за допомогою хороших людських відносин, а також роботи над тим, щоб кожен співробітник одержував задоволення від своєї діяльності. Таку систему можна встановити лише через тривалі та відкриті дискусії. Передбачається, що сутність комунікації – у досягненні взаєморозуміння. Проблеми виникають через неправильне уявлення про те, що розуміння призводить до угоди, а в цьому єдина мета спілкування. Необов'язково поділяти думку людини, щоб поважати її та враховувати в роботі.

*Підхід  
активної дії*

Комунікацію встановлюють за допомогою практичних дій, у яких необхідні розуміння та інтуїція. Підхід ґрунтується на тому принципі, що комунікація – це координація значень, розуміння загальних правил і розпізнавання образів.

*Забезпечення ефективних внутрішніх комунікацій не вимагає істотних витрат, однак це досить трудомісткий процес, необхідний для виживання компанії та підтримання її працездатності особливо в період економічного спаду або кризи.*

*У комунікаційній структурі соціокультурної організації виділяють вертикальні й горизонтальні зв'язки, що пов'язано з поділом праці.*

*Горизонтальний  
поділ праці*

Здійснюють зазвичай за функціональною та кваліфікаційною ознаками. Це поділ усієї діяльності на складові компоненти, тобто розкладення трудового процесу на різновиди діяльності за спеціалізацією виробництва й виконавців.

*Функціональний  
поділ праці*

Спеціалізація працівників за різновидами діяльності (наприклад, менеджер із реклами, менеджер транспортного відділу тощо).

*Кваліфікаційний  
поділ праці*

Ґрунтується на тому, що під час визначення різновидів трудової діяльності зважають на складність робіт і необхідну для їх виконання кваліфікацію.



*Для працівників соціокультурної індустрії поширеними є такі організаційні схеми горизонтального поділу праці:*

*за соціокультурним напрямом:*

(застосовують великі багатoproфільні івент-агенції) – відокремлюють відділи, що займаються певним напрямом. Вузька спеціалізація менеджерів сприяє більшій поінформованості про специфіку різних видів дозвілля тощо. Однак у цьому разі практично відсутня взаємозамінність працівників. Крім того, клієнтові, який обирає послуги, доводиться спілкуватися по черзі з менеджерами різних відділів або представники агентств змушені по декілька разів зв'язуватися з різними менеджерами для того, щоб з'ясувати ті чи інші питання щодо власних пропозицій;

*на підставі змісту роботи:*

(наприклад, креативний, рекламний, фінансовий відділи тощо) сприяє високому професіоналізму менеджерів, які працюють у вузькому напрямі діяльності, більш індивідуалізованому підходу працівників до партнерів;

*на підставі сумісництва:*

поєднання перелічених вище схем.

*Вертикальний  
поділ праці –  
це зв'язки  
підпорядкування,  
які здійснюють  
за такими  
напрямами:*

- загальне управління – вироблення та втілення головних перспективних напрямків діяльності підприємства;
- технологічне управління – розроблення та впровадження прогресивних технологій;
- економічне управління – стратегічне й тактичне планування, аналіз економічної діяльності, забезпечення рентабельної роботи організації;
- оперативне управління – складання й доведення до виконавців оперативних планів, розміщення виконавців згідно з робочими місцями, інструктування, організація систематичного контролю за перебігом виробничого процесу;
- управління персоналом – підбір, розміщення та розвиток трудових ресурсів організації.

Головною характеристикою вертикального поділу праці є формальна підпорядкованість осіб на кожному рівні. Кількість осіб, підлеглих одному керівникові, становить діапазон контролю, тобто граничну кількість об'єктів, якими можна ефективно керувати (середня величина – сім–десять осіб; на вищих ланках керування – чотири–п'ять осіб, на нижчих, під час виконання простих робіт, може досягати 20–30 і більше).

*Для того, щоб здійснювалися професійні комунікації в організації, повинна бути згуртована команда. Що ж таке командоутворення?*

### *Командоутворення –*

побудова ефективної команди, створення групи з людей, націлених на досягнення єдиного результату, працюючої злагоджено, як єдиний організм; процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціали.

Суть командоутворення в організації полягає у створенні необхідних умов для набуття навичок ефективної роботи в команді, її формуванні та виробленні командного духу, умінні працювати в команді, виявленні лідерів, згуртуванні колективу та створенні атмосфери неформального спілкування.

Формування команди ґрунтується на принципах цілеспрямованості, згуртованості та відповідальності.

Визначення цілей формування команди.



Ухвалення рішення про лідерство в команді.



Підбір членів команди.



Налагодження комунікативних зв'язків між членами команди.



Розподілення функціональних обов'язків між членами команди.



Розвиток командної взаємодії.

*На етапі підбору членів команди важливим є усвідомлення необхідних для них якостей особистості. До найважливіших характерних рис належать професіоналізм, мотивація, комунікабельність, професіоналізм + мотивація + комунікабельність.*

*Моральні еталони та зразки поведінки:*

- прагнення перетворити організацію на згуртований колектив із високими моральними нормами спілкування, залучення співробітників до цілей організації, сприяння ідентифікації кожної особистості з колективом;
- з'ясування причин виникнення проблем і труднощів, пов'язаних із несумлінністю;
- зауваження співробітникам повинне відповідати етичним нормам. Із цією метою необхідно зібрати повну інформацію в конкретній ситуації, обрати правильну форму спілкування;
- критика повинна бути спрямована на дії та вчинки;
- критику рекомендовано «приховувати» між двома компліментами, розмову закінчувати на дружній ноті;
- керівнику не варто радити підлеглому, як поводитися в особистих справах;
- керівник повинен ставитися до всіх співробітників як до рівноправних членів колективу;
- керівник ніколи не повинен давати співробітникам можливість помітити, що він не володіє ситуацією;
- додержання принципу розподільної справедливості: чим більші заслуги, тим більшою повинна бути винагорода;
- заохочення колективу навіть у тому разі, якщо успіх досягнутий переважно за допомогою самого керівника;
- зміцнення в підлеглому почуття власної гідності, адже добре виконана робота заслуговує не лише матеріального, але й морального заохочення;
- довіра до співробітників і визнання власних помилок у роботі;
- захист підлеглих, відданість їм;
- обрання правильної форми розпорядження з огляду на такі фактори: ситуацію, наявність часу для нюансів та особистість підлеглого (хто перед вами, сумлінний і кваліфікований працівник або людина, яку постійно потрібно підганяти).

*Рекомендації  
керівнику щодо  
тактики розмови  
з підлеглим, для  
оцінювання його  
ділових якостей:*

- спочатку розмовляйте з підлеглим про його роботу й лише потім про нього самого;
- перш ніж повідомити працівнику свою оцінку, підведіть його запитаннями до того, щоб він сам себе оцінив. Якщо самооцінка людини вища за вашу оцінку, з'ясуєте причину розбіжності;
- згадуючи про недоліки в роботі підлеглого, зважайте на те, яка вона загалом. Не давайте загальної негативної оцінки діяльності та особистості підлеглого – спочатку акцентуйте на його гідності, а потім чітко вкажіть на певні помилки, недоліки;
- сумлінному працівникові дайте зрозуміти, що цінуєте його заслуги;
- якщо недоліки в роботі виникли з вашої вини, визнайте це;
- не говоріть із тим, кого оцінюєте, про інших працівників;
- не проводьте повторної розмови незабаром після того, як ви покритикували підлеглого.

*Додержуючись таких етичних норм та принципів ділового спілкування «знизу – вгору» співробітники соціокультурної організації повинні:*

- намагатися допомагати керівникові у створенні доброзичливої моральної атмосфери, зміцненні справедливих взаємин у колективі;
- не намагатися нав'язувати керівникові свою думку або керувати ним, пропозиції чи зауваження варто висловлювати тактовно й чемно;
- якщо в колективі повинна відбутися або вже трапилася яка-небудь радісна або, навпаки, неприємна подія, то про це необхідно повідомити керівника. У разі неприємностей необхідно прагнути допомогти полегшити вихід із цієї ситуації, запропонувати свої варіанти вирішення;
- не розмовляти з керівником категоричним тоном, не говорити завжди лише «так» або «ні»;
- бути відданими й надійними, але мати свій характер і принципи;
- не варто звертатися за допомогою, порадою, пропозицією тощо «через голову», відразу до керівника вашого керівника, за винятком екстрених випадків;
- якщо вас наділили відповідальністю, необхідно тактовно з'ясувати права, адже відповідальність не може бути реалізована без відповідного ступеня свободи дій.

*Головні принципи етики ділового спілкування «за горизонталлю»:*

- не вимагайте до себе особливого ставлення, привілеїв із боку іншої людини;
- спробуйте досягти чіткого поділу прав і відповідальності у виконанні загальної роботи;
- якщо коло ваших обов'язків перетинається з обов'язками ваших колег і керівник їх не розмежовує, спробуйте зробити це самі;
- не ставтеся з упередженістю до своїх колег, не зважайте на плітки в спілкуванні з ними;
- називайте своїх співрозмовників на ім'я й намагайтеся робити це частіше;
- посміхайтесь, будьте доброзичливі й використовуйте все різноманіття прийомів і засобів, щоб продемонструвати добре ставлення до співрозмовника;
- не давайте обіцянок, які ви не зможете виконати, не перебільшуйте своєї значущості та ділових можливостей;
- не запитуйте в колег про особисті справи, а тим більше проблеми;
- намагайтеся слухати не себе, а іншого;
- не намагайтеся здаватися кращими, розумнішими, цікавішими, ніж ви є насправді;
- надсилайте імпульси ваших симпатій – словом, поглядом, жестом, дайте учасникові спілкування можливість зрозуміти, що він вас цікавить, посміхайтесь, дивіться йому в очі;
- ставтеся до колеги як до особистості, яку потрібно поважати саму собою, а не як до засобу для досягнення ваших власних цілей.



*Найчастіше ділові наради проводять із таких приводів:*

- у разі потреби ухвалення колективного рішення на підставі рівного права кожного висловлювати та обґрунтовувати свою думку;
- за умови, що вирішення питання стосується інтересів одночасно декількох структурних підрозділів організації або фірми;
- у тому разі, коли для вирішення питання необхідно зважати на думки різних груп працівників.

*Нарада як форма  
ділової розмови  
має багато  
позитивних рис:*

- підвищує ефективність мислення;
- у процесі наради зміцнюється творча співдружність колективу, відбувається включення інтересів окремих працівників у єдину систему колективних завдань, підвищується ділова кваліфікація учасників;
- у спільній розумовій роботі розкривається творчий потенціал кожного працівника.

*Стрижнем зборів або наради є основна доповідь. Вона повинна бути корисною та цікавою для слухачів, відповідати інтересам аудиторії.*

*Підготовка до виступу потребує вирішення таких питань:*

- причини виступу;
- мета виступу;
- коло слухачів;
- як сформулювати свої думки відповідно до рівня аудиторії та її готовності до сприйняття матеріалу.

У процесі виступу необхідно ознайомити аудиторію з усіма «за» і «проти», фактами, наявним досвідом, думками авторитетних фахівців, спрогнозувати ситуацію, але не нав'язувати власні думки, не бути категоричним, не демонструвати своєї переваги; наприкінці необхідно запропонувати варіант вирішення. Із метою кращого засвоєння матеріалу говорити потрібно на зрозумілій аудиторії мові, наводити порівняння зі знайомими речами, подавати інформацію значеннєвими блоками. Мова повинна складатися із коротких фраз (п'ять – дев'ять слів), виступ повинен уміщувати не більше десяти серйозних думок із трьома-чотирма аргументами кожна. Необхідно зважати на «фактор краю», пам'ятати, що занадто швидка або занадто повільна мова стомлює та відволікає, а монотонна послаблює увагу слухачів.

*Прийоми:*

- експресія;
- несподіванка;
- провокація;
- гіпербола;
- прогнозування;
- зіставлення всіх «за» і «проти»;
- апеляція до авторитету;
- співпереживання;
- унесення елемента неформальності;
- швидкість і темп;
- установлення візуального контакту;
- урахування рівня освіченості аудиторії;
- дозування нової інформації;
- розмаїтість інформації.

*У процесі публічного виступу можуть виникати типові труднощі:*

- нелогічність (непослідовність у викладі суті, нечітка аргументованість викладеного матеріалу, відсутність зрозумілості й чіткості в досягненні поставлених цілей);
- проблема самовираження (недостатня емоційність, скованість, монотонність виступу, невідповідність внутрішнього стану й зовнішніх ознак);
- егоцентризм (не беруть до уваги плюралізм думок; нездатність зрозуміти думку іншої людини);
- некомпетентність (недостатня інформація, некомпетентність у певних питаннях);
- проблема контакту (труднощі контакту з аудиторією, не вдається привернути увагу слухачів, переконати тощо);
- проблема самоконтролю (важко перебороти хвилювання, невміння поводитися тощо);
- проблема виходу з контакту (сумбурність і незавершеність виступу, погане закінчення та невдалий вихід із розмови).

### *Ділова бесіда –*

форма усного обміну інформацією між декількома людьми, але, на відміну від зборів і нарад, вона відрізняється кількістю учасників, вільнішим характером проблем, процесу й результатів. Бесіді притаманні тіснота контактів, безпосередність спілкування, обов'язкова наявність зворотного зв'язку.

*Залежно від змісту ділові бесіди можуть виконувати різні функції:*

- обмін інформацією;
- формування перспективних заходів;
- контроль і координацію певних дій;
- взаємне спілкування під час вирішення актуальних проблем;
- підтримання ділових контактів на різних рівнях;
- пошук, висунення нових ідей;
- стимулювання дій у новому напрямку;
- розв'язання етичних проблем, що виникли під час спілкування.

### **Підготовка бесіди**

Визначення мети й кола питань для обговорення; складання попереднього уявлення про інших учасників бесіди; вироблення стратегії та плану (схеми викладення матеріалу, попереднього тексту виступу, набору найважливіших понять, детально пророблених фрагментів, повного формулювання ділових пропозицій); репетиція ділової бесіди; узгодження місця та часу проведення бесіди.



### **Проведення бесіди**

У вступній частині бесіди бажано зняти психологічну напруженість, установити взаєморозуміння; в основній частині активною стороною зазвичай є ініціатор, що намагається від початку до кінця комунікації додержуватися її головного напрямку методом поступового, але наполегливого проведення власних ідей і послідовної постановки запитань; у процесі бесіди важливо з'ясувати, чому співрозмовник сприймає ситуацію саме так, йому потрібно дати можливість висловитися. Після закінчення бесіди підбивають підсумки.



### **Аналіз бесіди**

На підставі зроблених записів дозволяє визначити, чи все було сказано, наскільки чітко були сформульовані думки, чи завжди вдавалося одержати задовільні відповіді, чи не були вони викликані бажанням комусь догодити, чи змогли співрозмовники бути відвертішими, чи не чинили на них психологічного тиску, наскільки невимушено й комфортно вони себе почували, чи можна вважати результати бесіди задовільними, чи необхідно продовжити обговорення розглянутих питань.

*У процесі обговорення питань на нарадах, зборах нерідко виникають суперечки. Суперечка корисна тоді, коли необхідно з декількох пропозицій обрати одну, найефективнішу або об'єднати декілька пропозицій. Щоб суперечка була творчою, необхідно мати глибоке знання її предмета, зважати на емоційний стан його учасників, уміти оперувати доказами, контрдоказами, прагнути знайти істину.*

*Вирішення суперечки проходить чотири стадії:*

- конфронтацію, на якій виявляється, що між учасниками діалогу відбувається суперечка, вони формулюють відмінні між собою точки зору;
- початок дискусії, упродовж якої обговорюють прагнення (або відмову) до вирішення суперечки за допомогою коректної та прийнятної аргументації, тобто сторони домовляються про «правила гри»;
- аргументації (вирішальна), на якій один з учасників суперечки захищає свою позицію, а його опонент систематично її критикує, вимагаючи додаткової аргументації доти, доки в нього ще залишаються заперечення або сумніви;
- підбиття підсумків суперечки визначає її розв'язання та особливості цього результату, визначення того, яка точка зору виявилася більш аргументованою.

*Правила:*

- обговорювати можна лише те питання, у якому добре обізнані обидві сторони;
- необхідно погодити з опонентом предмет суперечки;
- потрібно додержуватися предмету обговорення;
- не можна допускати прийомів психологічного тиску (перехід на «особистості» тощо);
- необхідно займати певну позицію в суперечці, проявляти принциповість, але не впертість;
- потрібно додержуватися етики ведення полеміки (спокою, витримки, доброзичливості).

*Необхідною умовою існування соціокультурної організації є координація спільної діяльності працівників для досягнення поставлених цілей, що можливо за допомогою добре налагодженої системи прийому, передавання та перероблення інформації, тобто розвиненої системи комунікацій, що забезпечує синхронність і точність розуміння один одного.*



## МІЖКУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ в роботі менеджера соціокультурної діяльності

*В умовах глобалізації відбувається активна взаємодія культур, сьогодні велика кількість людей бере участь у діяльності міжнародних організацій, працює в багатонаціональних компаніях, взаємодіє з іноземними партнерами та споживачами.*

У ситуації міжособистісної комунікації важливою є культурна приналежність комунікантів, адже в основу комунікації закладені правила поведінки, що ґрунтуються на культурних нормах і цінностях. Поводження кожного індивіда визначається цінностями й нормами культури, суспільства в якому він існує. Саме вони визначають вербальні, невербальні та паравербальні засоби комунікації, що використовують люди в певній ситуації.

Оскільки існують різні, відмінні одна від одної культури, то й учасники комунікації можуть належати до різних культур. Приналежність співрозмовників до однієї культури полегшує комунікацію, до різних – значно ускладнює її.

Для повноцінного міжкультурного взаєморозуміння необхідні знання не лише відповідної мови, але й норм, правил, традицій, звичаїв іншої культури.

*Міжкультурна комунікація –*

сукупність різноманітних форм відносин і спілкування між індивідами й групами, що належать до різних культур; наука, яка вивчає особливості вербального та невербального спілкування людей, що належать до різних національних та лінгвокультурних спільнот.

ТЕМА 9  
Міжкультурні  
комунікації

Об'єкт і предмет міжкультурної комунікації

*Об'єкт*

Спілкування представників різних національних спільнот.

*Предмет*

Ухвалення в національних спільнотах мовних стереотипів і норм поведінки, спілкування, певних «культурних сценаріїв» різних дій, усталені моделі сприйняття та оцінювання предметів і явищ, соціально унормовані звички, традиції, ритуали, дозволи, заборони тощо.

*Міжкультурна комунікація в системі наук перебуває у зв'язку з іншими науками, а саме: етнологією, культурологією, мовознавством, соціологією, історією та психологією.*

*Для менеджера соціокультурної діяльності дуже важливо розуміти аспекти міжкультурної комунікації*

<i>Культурологічний аспект</i>	Є ключовим у міжкультурній комунікації.
<i>Лінгвістичний аспект</i>	Передбачає вивчення мовних відмінностей, що можуть впливати на комунікацію між носіями різних мов.
<i>Етичний аспект</i>	Спрямований на розуміння відмінностей етичних норм, що притаманні різним країнам і націям.
<i>Соціокомунікативний аспект</i>	До нього належать прийняті суспільством моделі, норми та правила спілкування, налагодження й підтримання контактів загалом.
<i>Психологічний аспект</i>	Передбачає вивчення психологічної реакції людей в умовах спілкування з представниками інших держав і етносів.
<i>Професійно-прикладний аспект</i>	До нього належать сфери застосування знань із міжкультурної комунікації.

Міжкультурні особливості діяльності в соціокультурній сфері потребують від її фахівців наявності додаткових умінь: розуміти уявлення й думки представників інших культур, корегувати свою поведінку, переборювати конфлікти в процесі комунікації, визнавати право на існування різних цінностей, норм поведінки. Знання мовного етикету, норм використання вербальних і невербальних засобів комунікації, особливостей їх застосування в інших національних культурах полегшує встановлення довірливого ставлення й доброзичливих відносин із діловими партнерами, співробітниками та споживачами.

*Міжкультурна компетентність –*

сукупність знань, навичок та умінь, за допомогою яких індивід може успішно спілкуватися з партнерами з інших культур як на повсякденному, так і на професійному рівні.

*Зміст міжкультурної компетентності можна розділити на три групи відповідних елементів.*

*Афективні  
елементи*

Емпатія й толерантність.

*Когнітивні  
елементи*

Культурно-специфічні знання, що є основою для адекватного тлумачення комунікативної поведінки представників іншої культури, як базис для запобігання нерозуміння та як підстава для зміни власного комунікативного поведіння в інтерактивному процесі.

*Процесуальні  
елементи*

Становлять стратегії, що застосовують у ситуаціях міжкультурних контактів. Розрізняють стратегії, спрямовані на успішний перебіг такої взаємодії, спонукання до мовної дії, пошук загальних культурних елементів, готовність до розуміння й виявлення сигналів нерозуміння, використання досвіду колишніх контактів тощо, і стратегії, спрямовані на поповнення знань про культурну своєрідність партнера.

*Мультинаціональна компанія* – багатонаціональна організація, що має підприємства в різних країнах, до того ж, кожне з них залишається порівняно самостійним.

*Культура істотно впливає на процес ведення переговорів, менеджмент, стиль лідерства, мотивацію, способи вирішення конфліктів і на багато інших елементів керування. Саме тому внаслідок пристосування організаційної культури до місцевих культурних особливостей у закордонних підрозділах формується так звана «субкультура».*

*Для різних країн притаманний певний стиль керування, що залежить від низки факторів.*

*Соціальні фактори*

Характеризують різний рівень розвитку людських ресурсів у тій чи іншій країні (рівень освіти, кваліфікація, професійна структура, демографічні характеристики (стать, вік, мобільність)).

*Етичні фактори*

Обумовлені розходженнями в трудовій етиці працівників різних країн, ставленням до жінок, соціальних груп і меншин.

*Юридичні фактори*

Характеризують специфіку правових систем.

*Політичні фактори*

До них належать ступінь стабільності державної влади, наявність національних рухів, режим правління тощо.

*Економічні фактори*

Визначають темпи економічного розвитку країни, інфляції, доходи на душу населення, вартість місцевої робочої сили тощо.

*Національні фактори*

Відбивають національну культуру країни (мову, релігію, історію, звичаї, традиції, норми поведінки тощо).

*Національну культуру можна визначити як сукупність цінностей, установок, переконань і норм, прийнятих у країні, які поділяє більшість її жителів. Національна ділова культура передбачає норми й правила ведення бізнесу, ділову етику, діловий етикет і є складовою частиною національної культури.*

*Міжкультурний  
менеджмент*

урахування національних культурних особливостей у процесі управління й ділової взаємодії;

процес застосування управлінських концепцій та інструментів у багатокультурному середовищі та одержанні завдяки цьому найкращих результатів у досягненні своєї мети, додаткових переваг і заощадження часу;

процес проєктування та одержання середовища, в якому індивідуальності, які працюють разом у групах, продуктивно досягають цілей мультинаціональних компаній.

*Міжкультурний менеджмент вивчає функціональні, структурні та персональні управлінські процеси, вирішення культурно обумовлених проблем у менеджменті методом розроблення відповідних пропозицій із метою ефективної міжкультурної взаємодії.*



### Етап знайомства

Знайомство з новою культурою, її досягненнями та представниками породжує оптимізм, цікавість, упевненість в успішній взаємодії.



### Етап фрустрації

Виникає відчуття занепокоєння, розчарування, коли вони зіштовхуються з мовними труднощами, незвичною поведінкою оточення.



### Етап культурного шоку

Властиві стан пригніченості, незахищеності, роздратування від знайомства з різними проявами чужої культури або культурним співробітництвом, співдружністю.



### Етап адаптації

Передбачає поступове звикання до нової культури, розуміння та прийняття її цінностей, освоєння нових традицій або неможливість пристосуватися до іншої культури. Існує три варіанти адаптації людини до нової країни: повна адаптація (людини відчуває себе легко й вільно в умовах чужої культури); часткова адаптація (людині однаково комфортно в рідному й чужому культурному середовищі); неможливість адаптуватися до нової культури.



### Етап реверсивного культурного шоку

Настає після повернення додому.

*У світі налічують безліч культур і кожна має свої особливості. Деякі культури мають спільні риси, за якими їх можна поєднувати в групи. Різні вчені пропонували свою класифікацію головних характеристик країн і культур, що дозволяють найповніше зіставити їхню подібність і розходження.*

*Існує значна кількість моделей, що класифікують культури світу за певними параметрами, серед них найвідомішими є:*

модель вивчення культурних цінностей;

модель ціннісної орієнтації;

групи країн за подібністю культурних цінностей;

класифікація ділових культур за Р. Льюїсом;

класифікація ділових культур за Ф. Тромпенаарсом.

*Розглянемо кожну із зазначених моделей детальніше.*

Зі свого боку модель поділяють на певні параметри.

*Дистанція влади* – це ступінь, на якому люди, що не мають влади або мають незначну владу, погоджуються з тим, що вона в суспільстві розподілена нерівномірно. У суспільстві зі значною дистанцією влади особи, які мають більш високий статус традиційно користуються великою повагою. У таких культурах не припускають відверті протиріччя, протидії, жорсткої критики. У культурах із незначною дистанцією влади найбільшого значення надають таким цінностям, як рівність у відносинах та індивідуальна свобода.

*Індивідуалізм – колективізм.* Індивідуалізм – характеристика суспільства, у якому зв'язок між індивідами незначний, кожний піклується насамперед про себе та свою родину. Колективізм – характеристика суспільства, у якому люди від народження перебувають і розвиваються в сильних згуртованих групах, що піклуються та оберігають своїх членів в обмін на лояльність.

*Мужність – жіночність.* Культуру вважають мужньою, якщо в суспільстві ролі чоловіків і жінок чітко розподілені – чоловіки жорсткі, агресивні, сфокусовані на матеріальному успіху й перемозі, а жінки – скромні, тендітні, зосереджені на забезпеченні якості життя й морального комфорту в родині. Жіночність – характерна риса суспільства, у якому розходження ролей за статтю є неістотним, тобто як чоловіки, так і жінки можуть бути однаковою мірою зосереджені на матеріальному успіху.

*Неприйняття невизначеності.* Уникання невизначеності – це ступінь дискомфорту, тривоги, страху, який випробовують люди перед невідомими або невизначеними обставинами. У культурах із високим рівнем невизначеності люди відрізняються емоційністю, агресивністю, активним способом життя. Представники культури з низьким рівнем невизначеності характеризуються спокоєм, терпимістю, безтурботністю, повільністю.

*Довгострокова – короткострокова орієнтація.* Перевага довгострокової орієнтації в національній культурі означає готовність суспільства діяти на благо майбутнього. З огляду на короткострокову орієнтацію акцентують увагу на сьогоденні.

Ця модель характеризується своїми параметрами. Далі перелічено найтипівіші з них.

*Ставлення людей до природи:* панування над природою (властиво більшості розвинених країн і часто завдає непоправної шкоди навколишньому середовищу); гармонія з природою (усвідомлення людиною себе частиною природи); підпорядкування природі (властиво країнам третього світу, люди не вживають ніяких заходів, щоб упоратися з катастрофами, що несуть загрозу).

*Ставлення до часу, часова орієнтація:* на минуле (шукають вирішення проблем у накопиченому раніше досвіді); на сьогоднішнє (цікавить негайний результат); на майбутнє (намагаються оцінити наслідки ухвалених сьогодні рішень у довгостроковій перспективі).

Деякі культури сприймають час як обмежений ресурс (США, Німеччина), деякі вважають час необмеженим, нескінченним і невичерпним (представники східних культур – Китай, Індія, Японія). Різне ставлення до часу позначається на нормах ділової етики, на веденні переговорів, пунктуальності, дотриманні термінів виконання домовленостей тощо.

*Індивідуалізм або колективізм.*

*Природа людини:* країни, де людину вважають джерелом пороку й застосовують чітку систему правил, жорсткий контроль поведінки людей і санкції за порушення встановлених суспільних норм (Сінгапур); країни, де вважають, що людина за своєю природою добродійна (взаємини ґрунтуються на довірі, повазі, взаєморозумінні); країни, де вважають, що в людях уживається добро і зло (більшість країн Європи й Америки).

*Ставлення до життя й діяльності:* країни з орієнтацією суспільства на активну діяльність (виражена потреба людей займатися активною діяльністю, цілеспрямованість, прагматичний підхід, бажання досягти результатів); країни, орієнтовані на життя в усіх його проявах (люди відрізняються емоційністю, відкритим виявленням почуттів); країни, у яких переважає додержання балансу між особистим життям і професійною діяльністю.

<i>Англомовні</i>	США, Великобританія, Канада, Австралія, Нова Зеландія.
<i>Скандинавські</i>	Норвегія, Фінляндія, Данія, Швеція.
<i>Германські</i>	Німеччина, Австрія, Швейцарія.
<i>Латиноєвропейські</i>	Португалія, Іспанія, Італія, Франція, Бельгія.
<i>Латиноамериканські</i>	Перу, Мексика, Аргентина, Чилі, Венесуела, Колумбія.
<i>Близькосхідні</i>	Греція, Іран, Туреччина.
<i>Тихоокеанські</i>	Китай, Гонконг, Тайвань, Корея, Індонезія, Малайзія, Філіппіни, Сінгапур, В'єтнам.
<i>Інші</i>	Не належать ні до однієї групи (Японія, Ізраїль, Індія, Бразилія).

*Проведені дослідження не охопили країни Африки, більшу частину країн Азії та Східної Європи.*

*Таку класифікацію поділяють на:*

*моноактивні  
культури*

культури, орієнтовані на справу. У цих культурах прийнято планувати своє життя, складати розклади й додержуватися їх, організовувати діяльність у певній послідовності, займатися лише однією справою на певний момент часу (німці, швейцарці, американці). Представникам моноактивного типу культури властиве лінійне ставлення до часу, вважають, що воно спрямоване в одному напрямі – від минулого через сьогодні до майбутнього, тому час вважають обмеженим ресурсом, який необхідно ефективно використовувати;

*поліактивні  
культури*

культури, орієнтовані на людину. Представникам цього типу культур властиві товариськість, виконання багатьох справ одразу, вільне ставлення до часу (запізнення вважають нормальним і цілком природним) та закону, життя не за розкладом (араби, жителі Південної Америки, Мексики, Італії, Іспанії). Для поліактивних культур час є суб'єктивною величиною, якою можна розпоряджатися відповідно до власних планів і намірів;

*реактивні  
культури*

культури, орієнтовані на процедуру взаємодії, що надають найбільшого значення ввічливості й повазі (китайці, японці, фіни). Головні цінності – гармонія у стосунках, повага, толерантність, дбайливе ставлення до своєї репутації та репутації інших.

Поділ класифікації.

*Культури універсальних і приватних істин.* Культура універсальних істин ґрунтується на правилах, до того ж, усі закони й правила однакові для всіх, не повинно бути винятків, оскільки винятки послабляють правила. У культурі приватних істин вважають, що правил потрібно дотримуватися залежно від певних умов і взаємин між людьми, тобто існують приватні правила й закони.

*Культури колективізму й індивідуалізму.*

*Культури нейтральні й емоційні.* В емоційних культурах прийнято проявляти емоції в будь-якій ситуації. У нейтральних культурах навпаки, вважають, що емоції потрібно контролювати.

*Культури низькоконтекстні та висококонтекстні.* Пов'язані між собою, статус і репутація поширюються на всі сфери життя. У низькоконтекстних культурах не лише розділяють приватне життя (що стосується лише самої людини) від суспільного, але й розглядають кожен його сектор окремо, статус і репутація не поширюються автоматично на всі сфери життя.

*Культури, орієнтовані на соціальне походження та на заслуги.* У культурах, орієнтованих на соціальне походження, суспільство приписує індивіду статус автоматично, незалежно від самої людини, в орієнтованих на заслуги, статус визначають залежно від власних зусиль і заслуг людини.

*Культури, у яких по-різному ставляться до часу:* культури, орієнтовані на майбутнє; культури, орієнтовані на сьогодні; культури, орієнтовані на минуле. Існує послідовне (серія швидкоплинних подій) і синхронне (минуле, сьогодні й майбутнє взаємозалежні) ставлення до часу. У першій ситуації час має розмірність, люди підкоряються розкладам, виконують одну справу в одиницю часу. У другій ситуації люди одночасно займаються відразу декількома справами, надають перевагу гнучкому графіку роботи.

*Культури, що по-різному ставляться до природи:* природу повністю контролює людина й використовує для задоволення її потреб; людина є частиною природи й повинна жити відповідно до її законів.



*Виділяють чотири групи стилів вербальної комунікації:*

прямий і непрямий;  
вигадливий, точний і стислий;  
особистісний і ситуаційний;  
інструментальний та афективний.

*Прямий стиль* пов'язаний із вираженням щирих намірів людини.

*Непрямий стиль* дозволяє приховувати бажання, потреби й цілі людини в спілкуванні.

*Митецький стиль* (притаманний культурам Близького Сходу) припускає використання багатой, експресивної мови в спілкуванні.

*Точний стиль* полягає у використанні необхідного й достатнього мінімуму висловлень для передавання інформації.

*Стислий стиль* (азіатські культури), крім лаконічності й стриманості, містить ухильність, використання пауз і виразного мовчання.

*Особистісний стиль комунікації* (індивідуалістські культури) – в спілкуванні акцентують на особистості індивіда, а в ситуаційному (властивому колективістським культурам) – на його ролі.

*Інструментальний стиль* здебільшого орієнтований на мовця й на мету комунікації; ґрунтується на точних знаннях із метою досягнення цілей спілкування; дозволяє людині самостверджуватися, а також зберегти почуття автономії та незалежності від співрозмовника.

*Афективний стиль* (Японія) орієнтований на того, хто слухає, і на процес комунікації, пристосування до почуттів і потреб співрозмовника, досягнення групової гармонії; використовує аналогії з метою досягнення визначеності та одержання схвалення від партнера. За афективним стилем мовлення особливу важливість має контекст спілкування, основною метою якого є процес розуміння співрозмовниками один одного.



Відрізняється високим професіоналізмом. Члени американських делегацій компетентні в питаннях, щодо яких ведуть переговори, вони самостійні в ухваленні рішень. Під час вирішення проблеми вони прагнуть обговорити не лише загальні підходи, але й деталі, пов'язані з реалізацією домовленостей. Американцям властиві відкритість, енергійність і дружелюбність, відхилення від занадто офіційної атмосфери ведення переговорів.

Американці часто проявляють егоцентризм, вважають, що під час проведення переговорів їхній партнер повинен керуватися тими самими правилами, що й вони, швидко реагують на все й того самого очікують від партнера. Американські партнери досить наполегливо намагаються реалізувати власні цілі, схильні до торгу, у процесі складання комерційних угод проявляють наполегливість, іноді агресивність, мають досить сильну позицію.

У спілкуванні з американськими діловими особами важливе значення мають офіційність одягу, вміння поводитися в суспільстві, але найбільше цінують професійний рівень, компетентність і вміння відстоювати свої інтереси.

Англійські бізнесмени – найбільш кваліфіковані в діловому світі Заходу. Вони виробили певний ритуал ділового спілкування, якого потрібно строго дотримуватися. Так, перш ніж приступити до переговорів із ними, необхідно хоча б загалом з'ясувати фірмову структуру ринку того чи іншого товару, рівень цін і тенденцію його руху, а також одержати відомості про фірму-партнера та про людей, які в ній працюють.

Англійські партнери мало часу приділяють питанням підготовки. Вони вважають, що найкраще рішення може бути знайдене на переговорах залежно від позиції партнера. До того ж, англійці досить гнучкі й охоче підтримують ініціативу протилежної сторони. Англійським партнерам властивий прагматичний підхід до справи, уміння уникати конфліктів. У переговорах з англійцями варто брати до уваги, що вони дуже спостережливі, є гарними психологами, не сприймають фальші. Для ділового спілкування англійці використовують не лише телефон і бесіди в офісі, а й симпозиуми, виставки.

Переговори з англійськими партнерами краще починати не з предмета обговорення, а з життєвих проблем: погода, спорт, діти тощо. Передусім варто розташувати їх до себе, продемонструвати їм, що для вас комерційні інтереси не вище загальнолюдських цінностей. Необхідно підкреслити ваше гарне ставлення до британського народу та його ідеалів. Проведення переговорів ґрунтується на використанні фактичного, статистичного, додаткового матеріалу. Усі запитання повинні бути витриманими й коректними. Для розвитку відносин з іноземними фірмами важливе значення для англійців має характер політичних відносин країни, яку представляє партнер, з Англією, тривалість дружніх ділових стосунків, що іноді може бути важливішим, ніж очевидна комерційна вигода. Англійці дуже уважні до знаків уваги після переговорів, тому діловим колегам з Англії варто надсилати листи з побажаннями до свят або дня народження.

Представники французьких делегацій намагаються уникати офіційних обговорень певних питань «один на один», стежать за тим, щоб зберегти свою незалежність. Однак їх поведження може значно змінитися залежно від того, з ким вони мають справу. Велику увагу приділяють попереднім домовленостям і воліють за можливості заздалегідь обговорити певні питання.

Французькі учасники переговорів традиційно орієнтуються на логічні докази та зважають на «загальні принципи». Вони досить жорстко ведуть переговори й зазвичай не мають «запасної» позиції. Найчастіше вони обирають конфронтаційний тип взаємодії, однак прагнуть зберегти традиційні для французької нації риси поведження: чемність, увічливість, люб'язність, схильність до жарту й невимушеності в спілкуванні.

У діловому житті Франції велике значення мають особисті зв'язки та знайомства, що ґрунтуються на взаємних послугах. Французи не схильні до ризику, їм не до вподоби, коли їх кваплять у процесі ухвалення рішень; цінують аргументи, підкріплені фактами та логічним аналізом.

Багато ділових питань вирішують у неофіційних умовах. Під час таких прийомів краще говорити на тему мистецтв, особливо французьких. Справи прийнято обговорювати лише після того, як гості приступили до чаю або кави.

У Франції вважають за велику честь одержати від ділового партнера запрошення на вечерю. З'явитися треба на чверть години пізніше за зазначений у запрошенні час, принести із собою подарунок (коробку цукерок або вино).

Оскільки кухня є предметом національної гордості француза, гостю варто похвалити страви та напої. Не потрібно вживати додатково сіль і прянощі, адже це свідчить про недоліки страв, що подані.

Характеризується точністю, пунктуальністю, чіткою регламентацією поведіння, поміркованістю, педантичністю. Тому всі пропозиції та зауваження повинні мати винятково діловий і конкретний характер. Німецькі партнери починають переговори лише тоді, коли впевнені в тому, що досягнення рішення є можливим. Вони дуже ретельно проробляють свою позицію ще до переговорів, а на самих переговорах обговорюють питання послідовно, одне за одним, детально розглядаючи кожне з них.

Німці надають великого значення титулам, тому до початку переговорів необхідно уточнити титули кожного члена німецької делегації.

Під час офіційних переговорів японська сторона прагне уникати зіткнення позицій, їй не властиві значні зміни в тактиці ведення переговорів. Японські бізнесмени приділяють багато уваги розвитку особистих взаємин із партнерами. Цінують доброзичливість і щирість.

Будь-які погрози не ефективні, хоча самі японці можуть їх використовувати як прийом тиску на переговорах зі слабкішими партнерами. Японські підприємці на переговорах намагаються обговорити насамперед другорядні теми, малозначні деталі, що можна пояснити традиційним прагненням створити відповідну атмосферу на переговорах, установити взаєморозуміння, і після їх вирішення приступають до головного. У японців існує особлива система ухвалення рішень – в обговорення проблеми, її розгляд та узгодження залучають велику кількість осіб – від керівника фірми до рядового співробітника, на що йде чимало часу. Тому рішення японської сторони завжди реальні й ефективні.

Одна з найважливіших рис японського стилю переговорів – точність. Так, якщо японський партнер призначив час зустрічі, то він з'явиться за дві хвилини до призначеного часу. Японці всіляко демонструють увагу, слухаючи співрозмовника, але така поведінка ще не є виявом згоди зі співрозмовником, вона є лише проявом ввічливості та спонукає його продовжувати бесіду. Японське «так» не означає згоди зі змістом повідомлення, а є лише свідченням того, що думка йому зрозуміла. Під час ділової зустрічі японці надають перевагу не рукостисканням, а поклонам; візитки, важливі документи, листи необхідно передавати японцеві двома руками. На діловому обіді, якщо страва не до смаку, треба хоча б доторкнутися до неї, потім змішати все виделкою.

Японці позитивно ставляться до подарунків, але не потрібно розпаковувати їх у присутності того, хто подарував. Не можна дарувати японцям квіти, оскільки вони знають і поважають складну мову квітів і букетів, неправильний їх вибір може бути сприйнятий як недоречний натяк, намагання збентежити партнера.

Представникам Південної Кореї не до вподоби загальні міркування, вони готові обговорювати можливість партнерства лише за наявності реальної та детально розробленої програми.

На переговорах вони завжди прагнуть логічної послідовності й чітких взаємозв'язків, схильні до простоти, чітко викладають свої пропозиції та способи їхньої конкретної реалізації.

Корейці ніколи не демонструють свого нерозуміння й не відмовляють співрозмовнику, тому часто виникають ситуації, коли сторони щиро переконані, що досягли домовленостей, але кожний розуміє їх по-своєму, що іноді з'ясовується згодом.

Корейці відкрито не говорять про свою незгоду з партнером і не доводять його неправоту, але якщо рішення ухвалене, корейська сторона готова до негайних дій.

Характеризується чітким розмежуванням окремих етапів: первинне уточнення позицій, їхнє обговорення й завершальний етап. Під час ділового знайомства необхідно подати свою візитну картку (бажано, щоб ваші реквізити були надруковані китайською мовою). Під час вітання прийнято обмінюватися рукоштовпаннями – спочатку тиснуть руку найбільш високопоставленому партнерові.

На початковому етапі значну увагу приділяють зовнішньому вигляду партнерів і манері їх поведінки. На цій підставі роблять спроби визначити статус кожного учасника, після чого йде орієнтація на людей із більш високим статусом. У делегації партнера китайці виділяють людей, які виражають симпатії їхній стороні. Саме через цих людей вони згодом намагаються вплинути на партнера.

Переговори з китайськими партнерами складаються з технічного й комерційного етапів. На технічному етапі потрібно переконати партнера в перевагах співробітництва саме з вами. Із цією метою до переговорів необхідно залучати висококваліфікованих фахівців, здатних вирішувати складні технічні питання, а також гарного перекладача, який володіє специфічною термінологією. Наступним є комерційний етап переговорів.

Китайські компанії мають зазвичай добре підготовлені й досвідчені кадри, значну кон'юнктуру інформацію та в процесі переговорів часто посилаються на контракти, які були раніше укладені з великим зиском для них. Ваша комерційна позиція повинна ґрунтуватися на досконалому знанні кон'юнктури світового ринку, підкріплюватися грамотним техніко-економічним аналізом і конкретними матеріалами.

Зазвичай китайський партнер першим на переговорах висловлює свою точку зору, вносить пропозиції. Діяти він починає наприкінці переговорів, після того, як оцінить можливості протилежної сторони. У цьому разі вміло використовують помилки, що були допущені в ході переговорів. На цій стадії китайська сторона може застосовувати різні форми тиску.

Припускає встановлення довіри між партнерами. Наприклад, бізнесменам арабських країн Перської затоки властиве почуття власної гідності, повага й коректне ставлення до своїх колег. Перед тим як повідомити думку щодо того чи іншого питання, вони воліють демонстративно порадитися та висловити колективну думку.

Однією з умов досягнення успіху в переговорах з арабами є додержання й повага місцевих традицій. Ісламські традиції, історичні традиції країни значно впливають на перебіг і характер переговорного процесу. З усіх типів взаємодії з партнерами вони надають перевагу торгу.

Більшості бізнесменів країн арабського світу властиве почуття національної гордості. Так, вони досить чутливі до питань, що пов'язані з їх національною незалежністю, тому все, що якимось чином може розглядатися як втручання в їхні внутрішні справи, негайно відкидають.

Для таких партнерів велике значення має рівень, на якому ведуть переговори, оскільки більшість арабів – прихильники сильного правління та адміністративних правил поведінки.



Психологія індійських підприємців ґрунтується на національній повазі «карми» (долі) – вони дуже уважно ставляться до прогнозів астрологів, у зв'язку з цим старанно обирають час завершення важливих дій, таких як, наприклад, підписання договору.

Індійці без поспіху сприймають інформацію та ухвалюють рішення. Розуміння часу в них значно відрізняється від європейського, оскільки одна з життєвих концепцій індуїзму – це вчення про переродження душі й вічність життя. Тому вони досить спокійно реагують на затримку виконання зобов'язань.

У психології індійських підприємців існує потреба відчувати, що йому вдалося перехитрити колегу. У переговорах варто звертати увагу на обов'язковість подання товару, уміння йти на розумний компроміс і поступки.

У зовнішньому вигляді індійців не відбивається ні старомодність, ні багатство. На ділових прийомах не варто ініціювати випити спиртне – це повинні робити господарі. Подарунком можуть бути цукерки, настінні годинники, коньяк, але більше цінують не подарунок, а церемонію його вручення.

Будь-яке знайомство з представниками ділового світу починається із вручення візиток. Переговори повинні проводити особи приблизно одного статусу. Вони будуть інтенсивнішими, якщо італійці переконані в можливості встановлення довгострокових відносин.

Після підписання умов італійцям необхідно час від часу інформувати партнерів про процес виконання досягнутих домовленостей, що буде ознакою збереження стабільних тривалих зв'язків, серйозності намірів партнера.

Італійці строго ставляться до правил ділової етики, однак багато питань вони згодні вирішувати в неофіційних умовах, оскільки впевнені, що дружня атмосфера більше сприяє щирості у формуванні думок та претензій.

Оскільки італійці дуже пишаються своєю країною як колискою багатьох різновидів мистецтв, потрібно бути наготові підтримати розмову на ці теми також у неофіційній обстановці.

Національною особливістю психології бізнесменів цієї країни є додержання філософії поділу ролей між жінкою та чоловіком у житті, коли чоловік повинен багато працювати, а його дружина – створювати сприятливу атмосферу для цього. Вищою моральною цінністю іспанця є робота як найвища мета, як основа його життя.

Більшість іспанців вважає факторами успіху в справах долю й удачу. Важливим є фактор протекціонізму, товариських і сімейних зв'язків.

## ДІЛОВІ ПАПЕРИ як засіб писемної професійної комунікації

*Офіційну, ділову й оперативну функції виконують документи, оскільки вони є писемним доказом, джерелом відомостей довідкового характеру.*

### *Документ*

основний вид ділової комунікації, що містить інформацію, зафіксовану на матеріальному носії, основною функцією якої є зберігати та передавати її в часі та просторі;

матеріальний об'єкт, що містить у зафіксованому вигляді інформацію, оформлений у заведеному порядку й має відповідно до законодавства юридичну силу.

### *Юридична сила документа –*

властивість службового документа, надана чинним законодавством, що є підставою для вирішення правових питань, здійснювати правове регулювання й управлінські функції.

*Відтворюють документи на папері, фотоплівці, магнітній та перфострічці, дискеті та інших носіях.*

*У практичній діяльності установ, організацій і підприємств найпоширеніший текстовий документ, зміст якого – мовна інформація, зафіксована будь-яким типом письма або певною системою звукозапису.*

*Письмовий документ*

Текстовий документ, мовна інформація якого зафіксована будь-яким видом письма.

*Рукописний документ*

Письмовий документ, створений способом нанесення знаків письма власноручно.

*Види документів визначають за такими ознаками:*

<i>найменуванням (назвою)</i>	заяви, листи, телеграми, довідки, службові записки, інструкції, протоколи та ін;
<i>походженням</i>	службові (офіційні) та особисті. Службові документи створюють організації, підприємства та службові (посадові) особи, які їх представляють. Під посадовою розуміють особу, яка здійснює функцію представника влади чи обіймає посаду, пов'язану з виконанням організаційно-розпорядчим чи адміністративно-господарських обов'язків. Службові документи формують в установленому порядку. Особисті документи створюють окремі особи поза сферою їх службової діяльності або виконанням службових обов'язків. До особистих також належать і ті документи, що містяться в приватному зібранні особи;
<i>місцем виникнення</i>	внутрішні та зовнішні. Внутрішні документи мають чинність лише всередині тієї організації, установи чи підприємства, де їх складено. Зовнішні є результатом спілкування установи з іншими установами чи організаціями;
<i>призначенням</i>	організаційні, розпорядчі, довідково-інформаційні, обліково-фінансові, господарсько-договірні, щодо особового складу;
<i>напрямом</i>	вхідні й вихідні. Вхідний – це службовий документ, що надійшов до установи. Вихідний – це службовий документ, який надсилають іншій юридичній чи фізичній особі.

*Види документів визначають за такими ознаками:*

<i>формою</i>	стандартні (типові) й індивідуальні (нестандартні). Стандартні – це документи, що мають однакову форму та заповнюються в певній послідовності й за суворо визначеними правилами (типові листи, типові інструкції, типові положення). Індивідуальні документи створюють у кожній конкретній ситуації для вирішення окремих проблем, їх друкують або пишуть від руки (накази, заяви);
<i>строками виконання</i>	звичайні безстрокові, термінові й дуже термінові. Звичайні безстрокові – це такі, що виконують у порядку загальної черги. Термінові – зі встановленим строком виконання. До них належать також документи, що є терміновими за способом відправлення (телеграма, телефонограма). Якщо службовий документ потребує негайного виконання, передання тексту документа може здійснюватися також телефоном, телеграфом чи телефаксом. Дуже термінові – документи з позначенням «дуже терміново»;
<i>ступенем гласності</i>	загальні, таємні, для службового користування (ДСК). Таємні документи мають угорі праворуч позначення «Таємно». Розголошення змісту такого документа призводить до кримінальної відповідальності. Конфіденційним документам надано гриф обмеженого доступу «Для службового користування», що проставляють у правому верхньому кутку першої сторінки.

*Види документів визначають за такими ознаками:*

<i>стадіями створення</i>	оригінали, копії, витяг і дублікат. Оригінал – це основний вид документа, перший і єдиний його примірник. Він має підпис керівника установи й у разі потреби завірений штампом і печаткою. Оригінал першим набуває юридичної сили. Копія – це точне знакове відтворення змісту оригіналу чи іншого документа. На копії документа обов’язково роблять помітку «Копія» вгорі праворуч. Листуючись із підприємствами, організаціями й установами, у справах завжди залишають потрібні для довідок копії. Такі копії називаються відпуском. Оригінал і копія мають однакову юридичну силу. Витяг – копія офіційного документа, що відтворює деяку частину й відповідно засвідчена. Дублікат – повторний примірник офіційного документа, що має юридичну чинність оригіналу;
<i>складністю</i>	прості (односкладові) й складні. Прості – містять інформацію з одного питання, складні – щодо двох і більше питань;
<i>строками зберігання</i>	постійного, тривалого (понад 10 років) і тимчасового (до 10 років) зберігання;
<i>технікою відтворення</i>	рукописні й відтворені механічним чи електронним способом;
<i>носієм інформації</i>	оформлені на папері, диску, фотоплівці, магнітній стрічці, перфострічці.



*Підставою для створення документів на підприємствах, в установах є необхідність засвідчення наявності й змісту управлінських дій, передавання, зберігання й використання інформації упродовж певного часу або постійно. Саме тому необхідно розглянути поняття «документообіг» та «документознавство».*

### *Документообіг –*

рух документів в установі, організації від часу їх створення чи одержання до закінчення виконання або надсилання. Сумарна кількість документів, що надійшли в організацію, установу та створені ними за певний період, становить обсяг документообігу.

### *Документознавство –*

наукова дисципліна, що вивчає закономірності створення документів, розробляє методи оформлення документів, принципи документообігу й побудови систем документації.

*Основою службового документа є текст – головний реквізит службового документа, що відображає його зміст; сукупність речень, об'єднаних у тематичну та структурну цілісність за правилами певної мовної системи. Він повинен чітко й переконливо висвітлювати причину й мету його написання, розкривати суть конкретної справи.*

*Особливості:*

текст повинен містити певну аргументовану інформацію, викладену стисло, грамотно, зрозуміло та об'єктивно, без повторень і вживання слів та зворотів, що не мають змістового навантаження;

оформлюють у вигляді суцільного складного тексту, анкети, таблиці або поєднання цих форм;

якщо частини тексту мають різні смислові аспекти, або текст документа містить декілька рішень, висновків тощо, його треба розділити на розділи, підрозділи, пункти, підпункти, що нумерують арабськими цифрами та друкують з абзацу;

суцільний складний текст документа містить граматично й логічно узгоджену інформацію про управлінські дії, його використовують під час складання правил, положень, листів, розпорядчих документів;

форму анкети використовують під час викладення цифрової або словесної інформації про один об'єкт за певним обсягом ознак. Анкетними текстами послуговуються в організаційно-розпорядчих документах, документах щодо матеріально-технічного постачання і збуту;

тексти у вигляді таблиці використовують у звітно-статистичних, бухгалтерських, планових та інших документах.

*Структура ділового тексту – це форма існування його змісту. Форма тексту документа призначена полегшити сприйняття змісту та спростити роботу з ним, тому більшість документів має стандартизовану структуру.*

*Вступ (звернення)*

Зазначають причину написання документа.

*Основна частина  
(інформаційна)*

Викладають суть питання, наводять докази, пояснення, міркування.

*Закінчення  
(етикетна форма  
ввічливості)*

Указують мету, заради якої складено документ.

*Під час складання текстів документів потрібно дотримуватися певних правил.*

1. Текст викладати від третьої особи: «комісія ухвалила...»; «інститут просить...»; «ректорат клопочеться...».
2. Від першої особи пишуться заяви, автобіографії, доповідні й пояснювальні записки, накази.
3. Не вживати образних виразів, емоційно забарвлених слів і синтаксичних конструкцій.
4. Уживати стійкі (стандартизовані) сполучення типу: «відповідно до», «з огляду на», «на підставі», «згідно з», «з метою», «необхідний для», «в порядку», «залежно від».
5. Повторювані в текстах мовні штампи треба видозмінювати, наприклад: «відповідно до угоди» – «згідно з угодою» – «на виконання угоди», «щодо органів виконавської влади» – «стосовно представників бізнесу».
6. Використовувати синтаксичні конструкції типу: «доводимо до Вашого відома, що...»; «нагадуємо Вам, що...»; «підтверджуємо з вдячністю...»; «у порядку надання матеріальної допомоги...»; «у порядку обміну досвідом...»; «на підставі вказівки ...»; «відповідно до попередньої домовленості...»; «відповідно до Вашого прохання...».
7. Дієприслівникові звороти вживати на початку речення: «враховуючи...»; «беручи до уваги...»; «розглянувши...»; «вважаючи...»; «користуючись нагодою...».
8. Використовувати мовні засоби, що відповідають нормам літературної мови та зрозумілі для широкого кола читачів.
9. Послугуватися в текстах питомою українською лексикою, уникаючи слів іншомовного походження (синонімів-дублетів): бігборд – стенд, екзитпол – опитування на виході, пресинг-тиск, провайдер-постачальник, тренінг – вишкіл, фан – уболівальник.

*Під час складання текстів документів потрібно дотримуватися певних правил.*

10. Уживати прямий порядок слів у реченнях (підмет передує присудку, означення стоїть перед означуваними словами, додатки – після опорного слова, вставні слова – на початку речення).
11. Називаючи виконавця дії, потрібно вживати двоскладне речення: «Верховна Рада ухвалила законопроект»; «Ви не висловили пропозицій».
12. Помилковим є вживання в контекстах на -но,-то іменників чи займенників в орудному відмінку, що вказують на виконавця дії.
13. Вживати інфінітивні конструкції: «створити комісію»; «відкликати працівників», «підготувати обґрунтування», «координувати роботу». Інфінітив у текстах ділових паперів уживають із суфіксом -ти, а не -ть.
14. У розпорядчих документах потрібно вживати дієслівні конструкції у формі наказового способу: «наказую...»; «пропоную...».
15. Використовувати скорочення слів, складноскорочені слова й аббревіатури, що пишуться в діловодстві за загальними правилами: р-н, обл., км, напр., канд. філол. наук.
16. Надавати перевагу простим реченням. Використовувати форми ввічливості за допомогою слів: «шановний»; «високошановний»; «вельмишановний»; «високоповажний...».
17. Нову інформацію в тексті розпочинати з абзацу.

*Службовий лист* – поширений вид документації, один зі способів обміну інформацією.

*Службові листи належать до головних засобів установалення офіційних, службових контактів між підприємствами, організаціями, установами, фірмами та закладами.*

*Мета службових листів*

пояснити, переконати, поінформувати та спонукати адресата до певної дії.

*За функціональними ознаками службові листи поділяють на такі, що потребують відповіді, й такі, що їй не потребують. За кількістю адресатів розрізняють звичайні, циркулярні й колективні листи.*

*Класифікація*

Листи, що потребують відповіді:

- листи-прохання;
- листи-звернення;
- листи-пропозиції;
- листи-запити;
- листи-вимоги.

Листи, що не потребують відповіді:

- листи-попередження;
- листи-нагадування;
- листи-підтвердження;
- листи-відмови;
- супровідні листи;
- гарантійні листи;
- листи-повідомлення;
- рекомендаційний лист.

*Звичайний лист*

Надсилають на адресу однієї інстанції.

*Циркулярний лист*

Надсилають низці установ.

*Колективний лист*

Надсилають на одну адресу, але пишуть його від імені керівників кількох установ.

*Фахівці з проблем культури ділового мовлення пропонують під час написання листа дотримуватися таких основних елементів: звертання, початкова фраза, завершальне речення, прощальна фраза.*

### *Особливості написання звертання*

Починати листа необхідно зі звертання, яке є загальноприйнятою формою ввічливості. Проблема вибору звертання є доволі делікатною. Найпоширенішими є такі звертання: «Шановний (ім'я та по батькові)», «Шановний пане/пані... (ім'я, ім'я й прізвище)!\», «Шановні колеги!».

Примітка. Слово «пан» в українській мові вживають щонайменше сім століть. Воно засвідчує пошану до адресата, в офіційних документах форму «пан» уживають з ім'ям, прізвищем, назвою посади, звання. Ім'я та по батькові зі словом «пан» не поєднують. Тобто говорити «пан Михайло Петрович», «пані Ольга Степанівна» або звертатися «пане Михайле Івановичу», «пані Катерино Василівно» є порушенням норм літературної мови й не відповідає українським традиціям.

У листуванні прийнято зазначати звання адресата чи вказувати його професію: «Вельмишановний (високоповажний) професоре», «Шановний директоре!\», «Високоповажний пане прокуроре!\», «Шановний суддя!\», До Президента держави слід звертатися так: «Вельмишановний Пане Президенте!\», «Пане Президенте!».

Необхідно запам'ятати й чітко дотримуватися форм звертання до служителів церкви: «Всечесніший Отче Михайле!\», «Всесвітліший Отче!\», «Високопреподобний Отче!\», «Ваше Блаженство!».

В українській мові звертання вживають у формі кличного відмінка. Заміна його формою називного відмінка на зразок «Шановна Оксана Дмитрівна!\», «Шановний директор!» є ненормативною. Зазвичай звертання до службової особи завершують знаком оклику й перше слово тексту листа пишуть із великої літери та з абзацу.

Відсутність звертання може бути витлумачено як зневагу до адресата й порушення етикету ділового листування.



### *Особливості написання початкової фрази*

Дуже важливо ретельно обміркувати початкову фразу листа, від якої може багато залежати, адже саме вона повинна переконати адресата в правомірності його написання.

Якщо цей лист – відповідь на запрошення, запит, подяка, то вже в першому реченні буде доречним увічливо висловити вдячність: «Висловлюємо свою найщирішу вдячність за...», «Щиро дякуємо Вам за лист з порадами та рекомендаціями щодо...», «Насамперед (передусім) дозвольте подякувати Вам за...», «Прийміть нашу щирю (найщирішу) подяку за...», «Цей лист – вияв нашої вдячності за...».

У листах-підтвердженнях необхідно скористатися такими початковими фразами: «Із вдячністю підтверджуємо одержання листа-відповіді...», «Офіційно підтверджуємо свою згоду на...», «На підтвердження нашої попередньої домовленості повідомляємо...», «Підтверджуємо одержання Вашої телеграми...», «Ми одержали Вашого листа з повідомленням про... і щиро Вам вдячні...».

Поширеними вступними фразами в ділових листах з посиланням на зустріч, попередній лист, телефонну розмову, подію: «У відповідь на Ваш лист від (дата)...», «Відповідно до контракту №... що був підписаний між нашими установами...», «Відповідаючи на Ваш запит від (дата)...», «Згідно з нашою домовленістю надсилаємо Вам...».

До інвесторів, керівників установ (організацій, підприємств), клієнтів, партнерів нерідко доводиться звертатися з проханнями. Початковими фразами таких листів можуть бути такі: «Будь ласка, повідомте нас про...», «Будемо вдячні, якщо Ви підтвердите свою участь у...», «Звертаємося до Вас із проханням про невелику пожертву у фонд...».

У листах-нагадуваннях, що належать до психологічно складних, потрібно ввічливо, тактовно й ненав'язливо вказати на те, яке питання цікавить. Такі листи варто розпочати так: «Вважаємо за свій обов'язок нагадати Вам про...», «Нам дуже незручно, що змушені нагадати Вам про...».

*Особливості написання початкової фрази*

У діловому світі з різних причин (ви можете на кілька днів затриматися з відповіддю, можете не виконати вчасно доручення, не з'явитися чи запізнитися на зустріч, переплутати неприємності, яких ви завдали адресату. У такому разі листа потрібно розпочинати так: «Просимо вибачення за прикре непорозуміння, що сталося...», «Щиро просимо вибачити за затримку з відповіддю...», «Просимо вибачити нам за неможливість вчасно виконати Ваше замовлення...», «Хочемо попросити вибачення за завдані Вам зайві турботи...», «Перепрошуємо за зайві хвилювання з приводу...», «Хочемо щиро перепросити Вас за прикру помилку, що сталася...».

Інколи делікатність, тактовність не дають бажаних наслідків, тоді потрібно виявити категоричність і рішучість. Це можна зробити так: «Незважаючи на неодноразові нагадування та вжиті запобіжні заходи, Ваш борг не погашено, натомість він продовжує зростати. Вважаємо за потрібне попередити Вас про свій намір розірвати контракт».

До категорії складних належать листи-відмови. Якщо ви не маєте можливості відповісти позитивно, то сказати «ні» потрібно аргументовано, коректно, доброзичливо, адже людина поклала на вас надії. За умови дотримання вами цих порад адресат зрозуміє, що у вас не було іншого виходу. Сформулюйте відмову так: «Ми, докладно вивчивши запропонований Вами проєкт, із прикрістю повідомляємо, що не маємо змоги...», «На жаль, ми не можемо прийняти Вашої пропозиції...», «Дуже шкода, але ми не маємо можливості задовольнити Ваше прохання з багатьох причин...», «Шкода, але з огляду на ускладнення ситуації ми не можемо підтримати Ваш проєкт», «Щиро шкодуємо, проте ситуація, що склалася, не дає нам можливості...», «Вибачте, але ми не можемо надати (погодитись, направити)...».

У листах-повідомленнях доречною буде одна з таких вступних фраз: «Повідомляємо Вас...».

### *Особливості написання завершального речення*

Вибір завершальних речень є також дуже важливим і залежить насамперед від змісту листа. Так, можна повторити подяку, висловлену на початку, чи просто подякувати за допомогу, приділену увагу, оскільки слово «дякую» – найуживаніше слово кожного вихованого й порядного комерсанта, підприємця, банкіра, кожної ділової людини: «Дозвольте ще раз подякувати Вам...», «Висловлюємо ще раз вдячність...», «Дякуємо за допомогу...», «Ще раз дякуємо Вам за все, що Ви зробили для...», «Щиро вдячні за...».

Доречним і корисним наприкінці листа є запевнення адресата в тому, про що йшлося в тексті: «Запевняємо, що Ви цілковито можете розраховувати на нашу підтримку. Ми зателефонуємо Вам, щоб домовитися про взаємно зручний час для зустрічі».

Наприкінці листа можна висловити сподівання: «Сподіваємося, що наша пропозиція зацікавить Вас», «Сподіваємося, що Ви правильно зрозумієте нас», «Сподіваємося, наша відмова не образить Вас, і в майбутньому ми ще матимемо нагоду взаємовигідно співпрацювати», «Сподіваємося, що Ви відвідаєте рекламний показ, який відбудеться...».

### *Особливості написання прощальної фрази*

Не потрібно забувати про прощальну фразу. Найчастіше в листах уживають такі форми: «З повагою...», «З повагою і найкращими побажаннями...», «З удячністю і повагою...», «З належною до Вас пошаною...», «Зі щирою повагою (пошаною)».

Після прощальної формули ввічливості розділовий знак не ставлять, з нового рядка оформлюють реквізит «Підпис». Постскриптом (приписка) наприкінці листа можливий лише за умови, що після його написання сталася подія, про яку ви неодмінно маєте повідомити адресатові. Після постскрипту знову потрібно поставити підпис.

Якщо ви бажаєте досягти успіху, обов'язково потрібно подбати про те, щоб лист був бездоганим в усіх аспектах, адже навіть незначне недодержання правил призведе до спотворення його змісту, зміни тону.

Організація повинна використовувати власні фірмові бланки з реквізитами (логотипом, спеціальним шрифтом, контактними даними та повною назвою). Листи необхідно друкувати на гарно виконаних бланках, що є «візитною карткою» вашої установи. Подібні деталі сприятимуть створенню доброго враження про вас. Тому для виготовлення фірмових бланків варто використовувати лише високоякісний папір.

Під час оформлення листа потрібно дотримуватися типової розмітки сторінки. Загалом листи пишуться на лицьовій стороні бланка. Якщо йдеться про декілька листів, то використовують також лицьові сторони й на кожній з них ставиться номер.

Конверт за своїм дизайном повинен відповідати бланкові; за розміром його необхідно дібрати так, щоб не виникало потреби складати лист більше ніж двічі.

Ділові листи не повинні бути надто довгими. Викладати свої міркування потрібно чітко, лаконічно, за сутністю, тоді вся запропонована інформація буде доречною.

*Додержання правил етикету листування є свідченням вашої поваги до адресата, ввічливості, вихованості та сприяє налагодженню добрих стосунків між колегами, партнерами*

## КОМП'ЮТЕРНІ КОМУНІКАЦІЇ в роботі менеджера соціокультурної діяльності

### *Комп'ютерна комунікація* –

процес взаємообміну інформацією між суб'єктами за допомогою вербальних і невербальних комунікативних систем, опосередкований комп'ютерними засобами комунікації.

### *Метакомунікація* –

особлива форма комунікації, що знімає просторово-часові обмеження в процесі роботи з різними джерелами інформації.

Застосування у ХХ ст. комп'ютерів як засобів комунікації започаткувало становлення та розвиток її нового виду – комп'ютерної комунікації, що швидко прижилася в освітньому процесі як засіб реалізації та координації соціокультурної діяльності, ділового спілкування з різними за фахом людьми, реальними й віртуальними партнерами. Завдяки їй МСКД одержав можливість використовувати сучасні інформаційні технології, працювати з необмеженими інформаційними ресурсами, одержувати й надавати різноманітні комунікативні послуги, притаманні інформаційно-освітньому середовищу. Комп'ютерна комунікація дає можливість партнерам послуговуватися комп'ютером як універсальним засобом оброблення й передавання інформації. Вона відкриває доступ до необмежених масивів інформації, що зберігають в централізованих банках даних.

*Комп'ютерні комунікації мають потужні комунікативні можливості.*

1. Мультимедійний зв'язок, що поєднує голос, текст і відеозображення, що передаються по одній фізичній лінії зв'язку (перехід від вербальної до графічної комунікації на наочному, візуально-образному рівні). Істотним елементом такої комунікації є вибір засобу репрезентування інформації.

2. Гіпермедіасистеми, що стимулюють внутрішній діалог користувача за умови, коли гіпертекст (база даних, яка складається з текстових та/або графічних фрагментів, що містять логіко-сміслові або асоціативні зв'язки для переходу від одного вузла до іншого) поєднує в собі завдання на розуміння та предметні мікрозадачі. Ці види діяльності, розкриваючи способи мислення, сприяють зіставленню різних позицій, спонукають до самостійного розмірковування, оцінювання висловлених гіпотез, аргументів, ухвалення самостійних рішень, аналізу різних позицій, оцінних суджень.

3. Телекомунікаційні технології (технології передавання й одержання інформації за допомогою глобальних комп'ютерних мереж), що ґрунтуються на спілкуванні, зближенні, стиранні кордонів між окремими соціумами, вільному обміні думками, ідеями, інформацією учасників спільного проєкту. Їх основою є широкі контакти з культурою різних народів, досвідом людства.

*Критики  
комп'ютерної  
комунікації  
зосереджують увагу  
на таких  
її недоліках, як:*

втрата міжособистісної взаємодії (втрата системи установок, орієнтацій, очікувань, стереотипів, а також інших диспозицій, через які люди сприймають та оцінюють один одного);

знеособлення (означає таке явище, що коли людина перебуває в групі в певній ситуації, вона рідше реагує на соціальні обмеження, ніж тоді, коли вона опиняється там на самоті);

емоційна віддаленість комунікантів (неможливість переживання людиною свого ставлення до колег-партнерів, до особистого й навколишнього оточення), певною мірою неекологічність.

*За масштабністю*

Комп'ютерне спілкування має в собі риси масової (спілкування з усім світом), міжособистісної (спілкування між користувачем і комп'ютером) та групової комунікації.

*За часовим  
чинником*

Тривалість комунікативного процесу – комп'ютерне спілкування може бути як стислим (одержання електронної пошти), так і тривалим у часі (участь у конференціях).

*За формою*

Комп'ютерна комунікація може бути усною (безпосереднє спілкування чи за наявності голосового модема) та письмовою (текстовою та графічною, тобто передавання малюнків, схем тощо, але не букв).

*За каналом  
передавання  
та сприйняття  
інформації*

Комп'ютерну комунікацію поділяють на актуальну (спілкування з реальними людьми) й віртуальну (спілкування з уявними співрозмовниками).



*Серед  
комп'ютерних  
систем підтримки  
міжособистісної  
комунікації  
виокремлюють  
такі їх типи:*

- інтерактивне особисте листування. До нього відносять чат (chat), коли повідомлення, що набирає один із учасників діалогу, автоматично відображається й на моніторі іншого учасника, на яке він у такий самий спосіб відповідає, продовжуючи діалог;
- відтерміноване особисте листування. До нього належить електронна пошта (email). Користувач набирає повідомлення й відсилає його адресату, який, отримавши його, за необхідності дає відповідь;
- колективне інтерактивне листування. Мається на увазі колективний чат, коли учасники колективного обговорення по черзі обмінюються репліками-повідомленнями;
- відтерміноване колективне листування. Основною формою його є електронні конференції (форуми). Повідомлення, що відсилають на конференцію, стає доступним усім її учасникам. Кожний учасник може відповісти на нього, підтримавши обговорення, а ще може ініціювати нові питання.

*Комп'ютерні  
комунікації завдяки  
наочному поданню  
інтелектуальних  
засобів  
забезпечують:*

залучення користувача в змодельований комп'ютером процес спілкування, що уможливорює засвоєння нової інформації під час внутрішньої комунікації;

використання освітніх, інформаційних ресурсів, через фізичну непередставленість партнерів у текстовій комунікації;

запобігання виникнення традиційних комунікативних бар'єрів, зумовлених зовнішніми даними співрозмовників (статтю, віком, соціальним статусом);

надання можливості учасникам спілкування створювати про себе будь-яке враження за власним бажанням, тобто уможливлення конструювання віртуальних особистостей.

*Специфічний етикет комп'ютерної комунікації часто формулюють у вигляді правил, знання яких допомагає уникнути багатьох неприємностей під час спілкування в інтернетному середовищі, наприклад:*

- вимога не відхилятися від теми;
- використання смайликів для пом'якшення категоричності тверджень;
- форматні обмеження, пов'язані з довжиною листа;
- певні заборони на деякі види листів (chain-letters);
- не створення листів неприємного змісту, що одержали в комп'ютерному спілкуванні назву «флейм»;
- вимога пройти попередню підготовку перед участю в комп'ютерних конференціях.

*Комп'ютерний жаргон здебільшого послуговується окремими словами й виразами, вживаними в середовищі користувачів та спеціалістів-комп'ютерників, тобто вдається до використання жаргонної лексики. Однією з причин виникнення такої «мови» вважають її виняткову місткість, коли трьома-чотирма специфічними словами можна передати чималий абзац літературно опрацьованого технічного тексту. Урешті-решт, комп'ютерний жаргон виражає навіть певні емоції, що в сухій та лаконічній реальній Мережі відтворити майже неможливо.*

### *Комп'ютерний жаргон –*

віртуозна гра для людей, яким тісно в межах нормованої літературної мови.

*Проте як би не прагнули носії жаргону до самобутньої яскравості мовлення та відмінності його від нормалізованої української мови, у їхньому мовленні буде переважати «проукраїнська граматична тенденція», адже базовим матеріалом мовлення є все-таки українська мова, будь-які нововведення відбуваються всередині системи мови та будуються за законами української мови.*

*Нездатність письмової мови передати весь спектр емоцій дуже впливає на формування комп'ютерного сленгу; звідси його неемоційність. Однак цей пробіл, досить успішно заповнюють так звані «emojicons» чи «смайлики».*

### *Смайлики –*

схематичне зображення людського обличчя, що використовують для передавання емоцій; явище, що не спостерігається більше ніде, крім комп'ютерного середовища.

*Серед українських користувачів поширене трохи іронічне ставлення до подібних видів вираження емоцій, тому найчастіше вони вдаються до:*

підкреслено експресивних засобів, таких, як використання перекручених чи продубльованих значків. Наприклад, «(:)))))))))» означає вищий ступінь радості, зі свого боку, «:///  
» використовують для позначення глибокої пригніченості;

надзвичайно широкого вживання набуло використання множинних розділових знаків, зокрема, питального та знака оклику, і якщо в звичайному листуванні це здається неорганічним і дещо грубим, то в електронному спілкуванні такий спосіб вираження емоцій є цілком прийнятним.

*Первинні смайлики:*

:-) – основна усмішка (використовують для вираження сарказму або оцінки жартівливого твердження);

;-) – усмішка з підморгуванням (заграє і/або саркастична посмішка, швидше означає «Не бийте мене за те, що я тільки що сказав»);

:-( – сумна посмішка (не сподобалося останнє твердження або ви засмучені будь-чим);

:-I – незалежна посмішка (краще, ніж сумна, але не така гарна, як щаслива посмішка);

:-> – погрозлива, різка, схибна посмішка (гірша, ніж :-);

>:-> – по-справжньому грізний коментар;

>;-> – грізна фізіономія, що підморгує.

*Вторинні  
смайлики:*

- :-[ – вампір;
- :-E – вампір із зубом, що стирчить;
- :-F – вампір із зубом, що стирчить, та одним зламаним;
- :-7 – огидне / перекручене твердження;
- :-\* – з'їв щось кисле;
- :-@ – кричить;
- :-# – у наручниках;
- :-& – зав'язаний язик;
- :-Q – курить;
- :-? – курить люльку;
- :-P – уколоти язик;
- :-S – неузгоджене твердження;
- :-D – голосно сміятися;
- :-X – запечатані губи;
- :-C – зовсім погано;
- :-/ – скептично;
- :-o – «Ах-ох!»;
- :-9 – облизуватися;
- :-0 – «Не кричіть!» (Мовчання в години сну). Також «оратор»;
- :-' – спльовувати.

*Вторинні  
смайлики:*

: -1 – нормально;  
:-! – нормально;  
:-\$ – рот закритий на замок;  
:-% – банкір;  
:-q – намагатися доторкнутися до носа язиком;  
:-a – те саме з іншого боку;  
:-e – розчарований;  
:-t – відрізаний;  
:-i – напівпосмішка;  
:-] – дурень;  
:-[ – дурень, що не посміхається;  
:-} – потріскані губи, або борода;  
:-{ – індиферентна посмішка з вусами;  
:-j – ліва посмішка;  
:-d – ліва посмішка, що піддражнює читача;  
:-k – бийте мене;  
:-\ – нерішуче;  
:-| – ?;  
:-< – цілком безрадісний;  
:-x – губи запечатані (не можу говорити);  
:-c – погано;  
:-v – голова, що говорить;  
:-b ??? – язик.



*Смайлики  
зі зміненим  
носом:*

:\*) – п'яний;  
:^) – ніс зламаний;  
:v) – ніс зламаний в іншому напрямку;  
:<) – ніс зсунувся з обличчя;  
:=) – два носи;  
:o) – клоун;  
:u) – кумедний ніс (лівий);  
:n) – кумедний ніс (правий).

*Смайлики  
зі зміненими  
очима:*

% %-) – утупившись в екран 15 годин підряд;  
8-) – надягти темні окуляри;  
В-) – надягти рогові окуляри;  
О-) – мегатонна, циклоп або у підводній масці;  
.-) – одноокий;  
,-) – підморгує одноокий;  
g-) – пенсне.

*Смайлики  
зі зміненими  
кількома  
символами:*

|-I – спить;  
|^o – хропе;  
|-O – позіхає;  
:,( – без носа, а кричить;  
% %-б – мозок вмер (?);  
8-| – невідомість.

*Для лексичного оформлення текстів комп'ютерного дискурсу характерна насамперед насиченість мовлення термінами всіх типів. Виокремлюють три групи використання комп'ютерної термінології:*

специфічні комп'ютерні терміни, уживані лише людьми, пов'язаними з комп'ютерами (server, modem, біт, байт);

слова, запозичені комп'ютерною термінологією з інших галузей, що набули іншого значення в комп'ютерному дискурсі (domain – у математиці – область або інтервал, у фізиці – домен, у комп'ютерному дискурсі – це кінцева частина інтернетної адреси);

загальнолітературні слова, що в комп'ютерному спілкуванні набули термінологічного значення (flame – полум'я, яскраве світло, пристрасть, у комп'ютерному дискурсі – «суперечка, що поступово переходить із предмета дискусії на особистості»).

*Серед термінів, що вживають у комп'ютерному дискурсі, широко репрезентовані такі аббревіатури: назви установ, організацій, країн тощо. Відмінна риса аббревіації в комп'ютерних текстах – це скорочення не лише термінів, але й часто вживаних у розмовному мовленні словосполучень і цілих речень.*

*Комп'ютерні комунікації характеризуються розмаїтістю тем, змішанням слів, що належать до різних лексичних шарів, сполученням наукових термінів і розмовних слів, піднесеної та грубої лексики, що, безсумнівно, надає специфіки комп'ютерній комунікації. Залежно від теми комп'ютерних конференцій у комп'ютерній комунікації трапляється різноманітна термінологія – наукова, філософська, політична, медична тощо.*

*Комп'ютерне спілкування характеризується рядом ознак на рівні лексики:*

- активним використанням (інкрустацією) англійських термінів, виразів у латинському написанні (Привіт All!; Надішли мені file, plz);
- використанням транслітерації, а також транскрипції для передавання англійських слів (мануал – від англ. manual, спам – від англ. spam; гейт – від англ. gate, сабж – subj);
- використанням словотворчих і семантичних кальок (залізо – hardware);
- обіграванням англійських слів (найчастіше з метою створення гумористичного ефекту (бебеска – BBS – Bulletin Board System/ Система Електронних Дощок Оголошень; яга – EGA – Enhanced Graphics Adapter);
- інвенцією – вигадуванням слів, виникненням слів на чужому ґрунті (зафіксити – від англ. to fix; юзати – від англ. to use).

*Порівняльний аналіз графіки комп'ютерної комунікації в інтернет-конференціях дозволив установити, що в комп'ютерному спілкуванні разом із традиційними графічними засобами виробилися специфічні.*

*Специфічні  
графічні засоби:*

- багатократне повторення знаків оклику й питання;
- багатократне дублювання тієї самої букви;
- використання смайликів;
- виділення великими буквами цілих речень;
- зірочки, що замінюють брутальне слово.

*Ці явища передають, по-перше, підвищену емоційність та експресивність комп'ютерного спілкування, і, по-друге, додержання певного етикету спілкування. Незважаючи на деякі відмінності, у цілому інвентарі використовуваних графічних засобів і їх функції збігаються в англійському, російському та українському комп'ютерних дискурсах, що дозволяє вважати ці засоби властивими саме комп'ютерному спілкуванню.*

Діяльність сучасного МСКД пов'язана з необхідністю застосовувати візуалізовані засоби репрезентування інформації в електронній формі; збирати інформацію, одержану з різних джерел у різний час, і з'єднувати її в пов'язану структуру; здійснювати навігацію в масиві інформації; використовувати системи повідомлення тощо. Для цього використовують можливості комп'ютерних мереж.

Під'єднаний до глобальної мережі Internet комп'ютер надає МСКД неабиякі комунікативні можливості:

- підтримання глобального діалогу з колегами з усього світу за допомогою електронної пошти;
- відкривається доступ до його ресурсів (охоплюють більше ніж півтори тисячі загальнодоступних онлайн-бібліотечних каталогів; сотні тисяч банків і баз даних; інформаційних систем, що надають матеріали на будь-яку тему онлайн-газетам та електронним журналам усього світу; архівів програмного забезпечення для популярних платформ);
- участь у конференціях USENET на будь-яку тему;
- безкоштовний доступ до навчального програмного забезпечення й документації з файлових архівів та бази даних, що містять результати досліджень;
- використання світових систем знань і культури;
- здійснення трансляції вироблених людством знань;
- необмеженість свободи творчості;
- вільне формування людиною особистісно значущих поглядів на суспільство й навколишній світ;
- поширення форми дистанційного спілкування;
- використання різноманітних навчальних матеріалів;
- підвищення кваліфікації методом дистанційного навчання у закладах вищої освіти тощо.

*Локальна комп'ютерна мережа (Internet)* – сукупність серверів (підключений до мережі комп'ютер, що надає її користувачам певні послуги; джерело ресурсів мережі) та робочих станцій (підключений до мережі комп'ютер, через який користувач одержує доступ до її ресурсів).

*Основними перевагами роботи в локальній комп'ютерній мережі є:*

- можливість зберігати дані персонального, а також спільного користування на дисках файлового сервера (комп'ютер із великою ємністю дискової та оперативної пам'яті). Це дає можливість працювати з даними спільного користування (перегляд і читання текстів, баз даних тощо) одночасно;
- обмін інформацією між комп'ютерами, користувачами мережі організації, що забезпечує діалог між ними (електронна пошта);
- можливість використовувати мережне середовище для вдосконалення професійних методик завдяки впровадженню спеціальних програм обміну інформацією;
- доступ МСКД із будь-якого комп'ютера локальної мережі до ресурсів глобальних комп'ютерних мереж (об'єднують користувачів, що знаходяться по всьому світу) за наявності єдиного комунікаційного вузла глобальної мережі.

*Програми взаємодії в комп'ютерній мережі не можуть замінити безпосереднього контакту з колегою-партнером, що передбачає вербальний і невербальний вплив, проте розширюють його вибір в організації взаємодії із суб'єктами комунікації.*

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамович, С., & Чікарьова, М. (2013). *Мовленнєва комунікація*. Київ: Видавничий дім Дмитра Бураги.
2. Александрова, С. А. (2011). Формування міжкультурної компетентності студентів туристських спеціальностей. *Луганський педагогічний університет*, 14 (225), 7.
3. Александрова, С. А. (2016). Комунікативна компетентність менеджера. *Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук. практ. конф.*, 33, 378.
4. Андрущенко, А. І., & Дубровський, І. М. (2004). *Система соціального партнерства як інститут регулювання трудових відносин в Україні*. Харків: Вид-во «Реал».
5. Балабанова, Н. В., Жуков, В. І., & Пилипенко, В. Е. (2002). *Социальный диалог. Социальное партнерство. Социальное государство*. Київ: Академия труда и социальных отношений Федерации профсоюзов Украины.
6. Бацевич, Ф. С. (2004). *Основи комунікативної лінгвістики*. Київ: Академія.
7. Борисова, Е. А. (2005). *Эффективные коммуникации в бизнесе*. Санкт-Петербург.
8. Висоцька, О. Є. (2009). *Комунікація як основа соціальних перетворень (у контексті становлення постмодерного суспільства)*. Дніпропетровськ: Інновація.
9. Волкова, Н. П. (2006). *Професійно-педагогічна комунікація*. Київ: ВЦ «Академія».
10. Галичкина, Е. Н. (2001). Специфика компьютерного дискурса на английском и русском языках (на материале жанра компьютерных конференций). *Автореф. дис. ... канд. филол. наук*. Волгоград.
11. Денисюк, С. Г. (2015). *Комунікологія*. Вінниця: ВНТУ.
12. Єльчева, Л. О., & Ібрагімова, І. М. *Посібник з розвитку громад: практичний poradnik для небайдужих*. Київ.

13. Єщенко, Т. А. (2019). *Теорія і практика професійної комунікації*. Львів: Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького.
14. Жуков, В., & Скуратівський, В. (2001). *Соціальне партнерство в Україні*. Київ: Вид-во Української Академії державного управління при Президентові України.
15. Кеннеди, Г. (2011). *Переговори*. Москва: Альпина Паблишер.
16. Колот, А. М. (2003). *Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання*. Київ: КНЕУ.
17. Косенко, Ю. В. (2013). *Основи теорії мовленнєвої комунікації*. Суми: Сумський державний університет.
18. Кубрак, О. В. (2016). *Етика ділового та повсякденного спілкування*. Суми: Університетська книга.
19. Кушнір, Р. (2017). *Мистецтво відповідального спілкування*. Дрогобич: Коло.
20. Ларина, Т. В. (2003). Категорія вежливості в аспекте міжкультурної комунікації (на мат. англ. і рус. комунікативних культур). *Дис. доктора філол. наук*. Москва.
21. Михненко, А. М., Кравченко, С. О., & Пантелейчук, І. В. (2013). *Суспільство та влада: механізми взаємодії*. Київ: НАДУ.
22. Осовська, Г. В. (2005). *Комунікації в менеджменті*. Київ: Кондор.
23. Петроє, О. М. (2008). *Соціальний діалог як інструмент формування корпоративної соціальної політики*. Київ: Центр учбової літератури.
24. Писаревський, І. М., & Александрова, С. А. (2017). *Професійно-комунікативна компетентність (в туризмі)*. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова.
25. *Професійні комунікації*. (2014). Луцьк: Луцький НТУ.
26. Пушных, В. А., & Ерєменко, М. С. (2011). *Міжкультурний менеджмент*. Томск: Изд-во Томского политехнического университета.
27. Різник, Н. А. (2014). *Основи професійної комунікації*. Переяслав-Хмельницький: Державний вищий навчальний



заклад «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди».

28. Романова, Н. Ф., & Мельник, І. П. (2017). *Соціальне партнерство*. Київ: НПУ імені М. П. Драгоманова.
29. Саєнко, Ю. І., & Привалов, Ю. О. (2003). *Сучасний стан, проблеми та тенденції соціально-трудових відносин в Україні: спроба соціального конструювання*. Київ: ЦСЕ Інституту соціології НАНУ.
30. Селіванова, О. О. (2011). *Основи теорії мовної комунікації*. Черкаси: Вид-во Чабаненко Ю. А.
31. Семенюк, О. А., & Паращук, В. Ю. (2010). *Основи теорії мовної комунікації*. Київ: ВЦ «Академія».
32. Слободянюк, А. В., & Андрущенко, Н. О. (2010). *Психологія управління та конфліктологія*. Вінниця: ВНТУ.
33. *Социальное партнёрство – будущее третьего сектора*. (2000). Киев: Творческий центр Каунтерпарт.
34. Хміль, Ф. І. (2006). *Управління персоналом*. Київ: Академвидав.
35. Чайка, Г. Л. (2005). *Культура ділового спілкування менеджера*. Київ: Знання.
36. Чекмишев, О. В. (2004). *Основи професійної комунікації*. Київ.
37. Чернявская, Т. П., & Висковатова, Т. П. (2013). *Коммуникация в бизнесе: психологическая теория и практика*. Одесса: Одесск. национ. ун-т им. И. И. Мечникова.
38. Чмут, Т. К., & Чайка, Г. Л. (2003). *Етика ділового спілкування*. Київ: Вікар.
39. Шапарь, В. Б. (2010). *Мастерство общения и управления людьми*. Харьков – Белгород.
40. Яшенкова, О. В. (2010). *Основи теорії мовної комунікації*. Київ: ВЦ «Академія».

Електронне навчальне видання

**Повалій Тетяна Леонідівна,  
Бойко Ольга Петрівна**

# **СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО ТА ПРОФЕСІЙНІ КОМУНІКАЦІЇ В РОБОТІ МЕНЕДЖЕРА СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Навчальний посібник**

Художнє оформлення обкладинки К. В. Повалій  
Редактор О. Ф. Дубровіна  
Комп'ютерне верстання Т. Л. Повалій

Формат 60×84/8. Ум. друк. арк. 27,9. Обл.-вид. арк. 20,65.

Видавець і виготовлювач  
Сумський державний університет,  
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3062 від 17.12.2007.