

**Валентина Кубко, Катерина Проненко**  
**Одеський національний політехнічний університет**  
**Одеса, Україна**

## **ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ДОКУМЕНТНО-ІНФОРМАЦІЙНОЇ СЛУЖБИ**

*Розглянуті тактики, що використовуються в комерційній організації: наказова, рекомендаційна, нарадча, організаційно-етикетна, пропозиційно-волюнтативна тактика, тактика підтримки контакту, власної інновації, взаємної двосторонньої взаємодії, делегування повноважень. Проаналізовані характерні ознаки комунікативних тактик менеджера у взаємодії з персоналом поліграфічної артілі «Fine Art».*

*Ключові слова: комунікативна тактика, комунікація, менеджер-документознавець, організація, поліграфічна артіль.*

*Рассмотрены тактики, используемые в коммерческой организации: приказная, рекомендательная, совещательная, организационно-этикетная, предложенческо-волюнтативная тактика, тактика поддержания контакта, собственной инновации, взаимного двустороннего взаимодействия, делегирования полномочий. Проанализированы характерные признаки коммуникативных тактик менеджера во взаимодействии с персоналом полиграфической артели «Fine Art».*

*Ключевые слова: коммуникативная тактика, коммуникация, менеджер-документовед, организация, полиграфическая артель.*

*The tactics used in the commercial organization are considered: order, advisory, advisory, organizational and etiquette, proposed-voluntarily tactics, tactics of maintaining contact, own innovation, mutual bilateral interaction, delegation of authority. Characteristic features of communicative tactics of the manager in interaction with the personnel of the polygraphic artel Fine Art are analyzed.*

*Key words: communicative tactics, communication, document manager, organization, polygraphic artel.*

Слід зазначити, що в новітніх умовах господарювання процес управління персоналом набуває нового значення. Тому нині особливої уваги потребує вивчення спеціальних комунікативних тактик, які використовуються в управлінській діяльності в контексті міжособистісної комунікації.

Проблема ефективної комунікації в організаціях – одна з ключових в організаційно-управлінської теорії. Доведено, що досягнення успіху керівником і організацією в цілому неможливе без ефективної комунікації. Таким чином, щоб діяти ефективно, менеджер-документознавець повинен керуватися не тільки знаннями міжособистісної комунікації, а й вивчити стратегії і тактики спілкування.

Перш за все, зауважимо, поведінка комунікаторів в процесі спілкування переслідує певні цілі, для досягнення яких суб'єкти спілкування користуються певними прийомами, які залежно від рівня розгляду називають комунікативними стратегіями, комунікативними тактиками та комунікативними навичками.

У результаті опрацювання теоретичного матеріалу було з'ясовано, що сучасні науковці виділяють такі підходи до визначення комунікативних тактик [5] :

1. По-перше комунікація краще будується на системі надання вказівок через чітко поставлені цілі.

2. По-друге, конструктивною тактикою вважається пропозиція співробітникові скласти власну технологію та методику виконання робочих обов'язків (якщо вона цілком відповідає виконавчому, робочому механізму діяльності підприємства).

3. Важливим тактичним прийомом є збори без порядку денного, організовані за принципом «обміну думками».

4. Делегування повноважень можна обрати в якості комунікативної тактики. Згідно з якою робітнику делегуються

повноваження (права та відповідальність) при виконанні тих чи інших обов'язків.

Виходячи із зазначеного вище, нами запропоновано таку класифікацію комунікативних тактик:

*Таблиця 1.*

**Основні комунікативні тактики взаємодії  
керівництва з персоналом**

| <b>Комунікативна тактика</b>                | <b>Її особливості</b>                                                                                    | <b>Різновиди</b>                                                        |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Наказова тактика<br>(наказово – дидактична) | Жорстка наказова форма, в деяких випадках з елементами наставництва                                      | Вказівки, накази, розпорядження (з контролем, негайні до виконання)     |
| Рекомендаційна тактика                      | Рекомендації до виконання, представлені в толерантній формі                                              | Надання варіантів виконання роботи, рекомендації для виконання роботи   |
| Нарадча тактика                             | Керівник радиться з деяких питань зі співробітником                                                      | Нарадчі консультації                                                    |
| Організаційно-етикетна тактика              | Співбесіда зі співробітником з метою налагодження особистих контактів                                    | Анкетування, співбесіда, оптимізований діалог                           |
| Пропозиційно-волюнтативна тактика           | Активний діалог з виконанням певних дій, застосуванням визначених питань                                 | Тест, анкетування, завдання на професійну придатність та ін.            |
| Тактика підтримки контакту                  | Використання певних мовленнєвих елементів, що спонукають до бесіди                                       | Використання певних лексем - кліше                                      |
| Тактика власної інновації                   | Менеджер спонукає до визначення алгоритмів власної роботи, активної, діяльної участі у роботі, взаємодії | Скласти власну технологію роботи, визначити алгоритм виконання завдання |

|                                          |                                                                                                        |                                                                                              |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тактика взаємної двосторонньої взаємодії | Керівництво дає настанови та вказівки співробітникам та вислуховує їх скарги, відповідає на їх питання | Збори, консультації                                                                          |
| Тактика делегування повноважень          | Керівник делегує певну частину своїх обов'язків співробітнику                                          | Нагляд за виконанням певного завдання, пряме делегування відповідної функції співробітникові |

Спираючись на представлену вище класифікацію, ми визначили групи комунікативних тактик, за якими будується взаємодія з персоналом.

*Таблиця 2.*

**Застосування комунікативних тактик з групами співробітників**

| <b>Співробітники</b> | <b>Тактика, що реально застосовується</b> | <b>Рекомендована до застосування тактика</b>                                    |
|----------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Директор1            | Група наказових тактик                    | Група наказових тактик, група нарадчих тактик та тактик двосторонньої взаємодії |
| Директор2            | Група наказових тактик                    | Група наказових тактик, група нарадчих тактик та тактик двосторонньої взаємодії |
| Менеджер             | Тактика власної інновації                 | Тактика підтримки контакту та організаційно-етикетна тактика                    |
| Дизайнер             | Тактика підтримки контакту                | Тактика підтримки контакту та організаційно-етикетна тактика                    |

Аналізуючи застосування комунікативних тактик в поліграфічній артілі «Fine Art» ми дійшли висновків, що на практиці застосовується лише 27 % від всього масиву наявних комунікативних тактик.

Така ситуація з використанням лише малої частини масиву тактик спостерігається взагалі на багатьох підприємствах. Це

пояснюється тим, що керівникам та менеджерам-документознавцям простіше використовувати ті тактики, що вже перевірені на підприємстві та виявили себе як дуже вдалі.

У процесі дослідження комунікативних тактик що використовуються на підприємстві ми визначили порушення етикетних норм, як в середині підприємства так і з зовнішнім середовищем. Наприклад мовленнєві вираження: вітання звертання, прощання, а також невербальні комунікації: нав'язування, перебивання, відсутність візуального контакту, тощо.

У результаті проведеного дослідження використання комунікативних тактик в поліграфічній артілі «Fine Art» зазначимо, що функції з формування та вживання на практиці комунікативних тактик покладені на менеджера, оскільки організація не велика за обсягом, і в ній не існує штатного розпису, відповідно не передбачено спеціально виділену посаду менеджер- документознавець.

### Література

1. Бацевич Ф.С. Основи комунікативної лінгвістики [Текст] / Ф.С. Бацевич. – К.: Академія, 2004. – 344 с.
2. Иссерс О.С. Коммуникативные стратегии и тактики русской речи [Текст] / О.С. Иссерс. – М.: КомКнига, 2006. – 288 с.
3. Казаринова Н.В. Межличностное общение: повседневные практики [Текст] : учеб. пособие / Н.В. Казаринова, В.М. Погольша. – СПб: НИИХ СПбГУ, 2000 – 298 с.
4. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом [Текст]: Учебник / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА- М, 2007. – 447 с.
5. Ключев, В.К. Речевая коммуникация [Текст] / В. К. Ключева. — М. : Профиздат, 2001. — 208 с.