

Міністерство освіти і науки України
Чернігівський промислово - економічний коледж
Київського національного університету технологій та дизайну

ЗАТВЕРДЖУЮ
Заступник директора з НР
_____ С.В.Бондаренко
_____ 20__ р.

**Методичні вказівки щодо організації
самостійної роботи студентів
з дисципліни
Етика ділового спілкування
для студентів 3 курсу
спеціальності:**

5.02020701 «Дизайн»
022 «Дизайн»

Уклав

О.М. Гайдей

Розглянуто та схвалено
на засіданні циклової комісії
соціально-економічних та
гуманітарних дисциплін
Протокол № _____
від „_____” _____ 20__ р.

Голова циклової комісії

Л.М.Чубич

САМОСТІЙНЕ ЗАНЯТТЯ № 1

ТЕМА: ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ ЕТИКИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ.

Питання, що виносяться на самостійне вивчення:

1. Виникнення і розвиток ділового етикету в Україні.
2. Особливості розвитку етикету ділового спілкування у східних країнах.
3. Особливості розвитку етикету ділового спілкування в західноєвропейських країнах.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Шеломенцев В.Н., Этикет и культура общения: Учебн. пособие. – Киев: ООО „Обериг”, 1995.
2. Все об этикете. Книга о нормах поведения в любых жизненных ситуациях. Серия „1000 секретов успеха”. Ростов-на-дону: „Феникс”, 1997.
3. Чмут Г.К., Чайка Г.Л.: Етика ділового спілкування: навч. посібник. – 2 вид., -К.: Викар, 2002.
4. Афанасьев І., Деловой этикет: - 2-е изд.-К.: „Альтерпрес”, 2001.- 352с.
5. Психология и этика делового общения: Учебник для ВУЗов / под ред. проф. Лавриненко. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003.

Питання для самоконтролю:

1. Який сенс вкладено в термін „ЕТИКЕТ”?
2. Що Вам відомо про зародження етикету в Стародавньому Єгипті?
3. Чи відрізняються розуміння етикету у Давній Греції та Римі?
4. Дати характеристику етикету Японії?
5. На яких принципах ґрунтується етикет Індії?
6. Якими є головні функції етикету в китайському суспільстві?
7. У чому полягає специфіка розвитку правил етикету в Україні та Росії?
8. На чому базуються моральні засади християнського етикету?

Виникнення і розвиток ділового етикету в Україні.

Спілкуючись між собою, люди разом порають землю, будують державу, її економіку, створюють свою історію, духовні цінності, розвивають культуру. Спілкування як процес і продукт життєдіяльності людей має багате минуле, а як результат наукових досліджень — коротку історію. Багато цінного й

цікавого про етику та етикет, культуру спілкування та поведінки знаходимо в пам'ятках історії і літератури, зокрема в українських джерелах.

Одним із перших описав спілкування на території нинішньої України ще у V ст, до н. є. Геродот. Він розповідав, як наші пращури спілкувалися при світлі вогнища, "казали казку", "баяли байку".

Цікаві свідчення того, як у далекі часи жили люди, як вони захищали свою землю, як розвивали ремесла і, звичайно, як спілкувалися, дає Велесова книга, або "Скрижалі буття українського народу", — збірка поліських пам'яток V—IX ст. Люди вміли спілкуватися, бо правила п'ятнадцять століть через віче, де будь-хто міг слово сказати — і то було благом. Взагалі слово для людей було вагомою частиною життя, через нього вони доходили згоди й розв'язували свої життєві проблеми.

Уже тоді встановилися певні звичаї та традиції, що регулювали життя членів громади. Повага до старших, взаємодопомога, хоробрість, чесність стали загальноприйнятими нормами моралі. Проте перехід до моральних відносин відбувався поступово: від найпростіших форм моральності (групових) до вироблення особистістю власних моральних орієнтирів.

Дещо пізніше, коли на території Київської Русі відкрилися перші бібліотеки, школи, набуло розвитку мистецтво, тобто закладалася культура слов'янських народів, з'являються пам'ятки, що підтверджують прагнення тодішнього суспільства вплинути на людину, на її думки та почуття, дати їй християнські правила, норми поведінки й спілкування, такими найвідомішими пам'ятками є твори першого митрополита Київської Русі Іларіона та оратора й мислителя Кирила Туровського. Один із тогочасних видатних мислителів-гуманістів Василь Великий виклав справжню програму культури й етики спілкування та поведінки, а також правила етикету "Будь добрим з другом, ласкавим зі слугою, незлопам'ятним до зухвалих, людинолюбним до смиренних, утішай нещасних, відвідувай хворих, зовсім ні до кого не стався презирливо, вітай з приємністю, відповідай зі світлим обличчям, до всіх будь прихильним, доступним, не хвалися сам, не змушуй інших говорити про тебе, приховуй, скільки можеш, свої переваги, а в гріхах сам себе звинувачуй та не чекай звинувачень від інших. Не будь тяжким у виговоріннях, звинувачуй не скоро і не з пристрасним рухом, бо це — ознака зарозумілості, не засуджуй за малозначуще, ніби сам ти суворий праведник...".

Мудрі настанови щодо етики та етикету, спілкування й поведінки дав своєму та прийдешнім поколінням Володимир Мономах. У його "Повчанні" знаходимо: ...мати душу чисту та непорочну, тіло худе, бесіду лагідну і дотримуватись слова Господнього... при старших мовчати, мудрих слухати, старшим коритися, з рівними собі і молодшими в любові перебувати, без лукавого умислу бесідувати, а більше вдумуватися, не шаленіти словом, не засуджувати мовою, небагато сміятися, соромитися старших; ...поводитися благочестиво, навчити... очима управління, язика утриманню, розуму упокорюванню, тілу підкорянню, думці чистоту дотримувати, спонукаючи себе до добрих справ...; не забувайте того доброго, що ви вмієте, а чого не вмієте, тому навчайтесь..., жодної людини не пропустіть, не привітавши її і не подарувавши їй добре слово...". Володимир Мономах підкреслював, що "правильне життя" людини досягається її "добрими ділами".

Як бачимо, етика та етикет, культура спілкування, поведінки і мовлення в цих джерелах подаються в єдності. Це саме простежується і в подальших пам'ятках історії та культури України.

У ті часи чи не найбільший вплив на людину, на її взаємини з іншими, на формування етики та культури спілкування мали центри духовної культури та духовні особи — мислителі. У XVII ст. в Україні, коли вже чітко окреслились ознаки української народності (територія, мова, економічна й культурна спільність, психічний склад), з'являються й перші центри освіти та культури (наприклад. Львівська братська школа та Острозька греко-слов'яно-латинська школа). У них викладали граматику, арифметику, астрономію, риторичку, діалектику, логіку, мистецтво. Ці заклади мали не лише освітню мету, а й формували культуру поведінки, мовлення та спілкування учнів.

Початок формування в Україні наукової думки про спілкування

Справжнім центром формування культурної, філософської та психологічної думки й утвердження етики та етикету, культури спілкування в Україні стала Києво-Могилянська академія. Тут працювали видатні вихователі й мислителі, які зробили певний внесок в теоретичне висвітлення етики спілкування. Викладачі академії наставляли своїх учнів, що поведінка та культура спілкування кожної людини мають відповідати загальноприйнятим нормам і правилам. Вони вважали, що людина йде до себе, "відштовхуючись" від іншого, а від себе йде до іншого, пізнаючи в собі та в іншому все людське ество (єдину психологічну структуру, долю, мету). Вони висловлювали ідею про те, що шлях до успіху в спілкуванні пролягає через пізнання себе та іншого, через використання етичних норм і правил, що притаманні лише гуманному суспільству.

Серед викладачів Києво-Могилянської академії працював учений, письменник, оратор, громадський діяч Феофан Прокопович. Він написав "Духовний регламент", де критикував "князів церкви" за їхні зловживання та порушення моральних основ ритуалу. У курсі лекцій він доводив, що за допомогою етики, мистецтва слова й мистецтва спілкування можна впливати на людей і переконувати їх. Цікавим є розділ "Про почуття" з його книги "Риторика", де йдеться про необхідність застосування етичних правил і норм поведінки в поєднанні з вимогами психології та риторики, розкривається вплив на відносини між людьми таких почуттів, як любов, радість, гнів, сум, страх, обурення та ін. Ф.Прокопович залишив нам учення про три стилі монологічного мовлення та спілкування;

— високий стиль має хвилювати людей, для чого треба використовувати сильні емоції, величаві способи викладу своїх почуттів;

— квітчастий стиль має приносити насолоду, для чого не обхідно вживати красиві способи викладу думки;

— низький стиль служить для повчання.

Один з учнів академії, філософ і поет Григорій Сковорода, який увійшов до історії як людинознавець, підготував та прочитав курс "християнської доброчинності", який можна назвати "християнським етикетом". Він наголошував, що ритуальні норми та правила приносять користь суспільству та людині тоді, коли вони спираються на доброчесність. Він вважав, що суспільство, де кожен, спілкуючись з іншими, реалізує свої

природні обдарування, можна побудувати тільки за допомогою освіти і самопізнання. Саме цьому мають слугувати, на його погляд, наука й культура. Для цього, як стверджував Г. Сковорода, головне — пізнати в собі "справжню людину". Це принесе щастя, бо корінь нещастя людини — у неправильному пізнанні своїх здібностей. Отже, самопізнання філософ проголошував як універсальний засіб моральної перебудови світу. Г. Сковорода написав два філософських і водночас психологічних твори "Наркис, або пізнай самого себе" та "Асхань, або пізнай самого себе", де накреслив шляхи становлення культури в Україні через олюднення людини. Цікавий приклад про моральні цінності, яких дотримувались тоді в Україні, наводить Георгій Кониський у книзі "Історія Русів". Зустрівшись з послами різних народів, володарі яких пропонували свою протекцію, Богдан Хмельницький їм сказав рішуче: "Союз і дружбу я готовий тримати зі всіма народами і ніколи їх не знехтую, яко дару Божественного і всьому людству пристойного; вибирання ж народом протекції, коли вона йому потрібна буде, залежить від його доброї волі, спільної поради та вирішення; а від спадкового володіння народом сим моєю фамілією в якості Гетьманів я рішуче одмовляюся і того вічно уникати буду, яко противного правам і звичаям народним, за якими вони керовані бути повинні вибраним з-поміж себе всіма урядниками і самим Гетьманом. І я, відновивши в них права тії з пожертвуванням великого числа воїнів, од них же вибраних і кровію своєю права ті скріпивших, вельми совіщусь і соромлюсь помислити навіть про їх порушення".

Видатний український учений М. Драгоманов у своїх спогадах "Два учителі" розповідає про етикет у школі, де він навчався, правила поведінки та спілкування учнів між собою та з учителем. Із вдячністю згадував він учителя, який вмів гуманно й тепло жити з учнями і піднімати їх інтелект і мораль. Спілкування з таким учителем сприяло формуванню у М. Драгоманова (як він сам про це пише) вміння спілкуватися з людьми, любові до книги, жадоби до знань, творчого мислення, аналітичного підходу до явищ і, зрештою, національної самосвідомості. Це дало йому змогу "зложити очерк історії цивілізації на Україні".

У цій частині автори розглядають не історію становлення й розвитку моралі та психології (бо це інша проблема), а користуючись пам'ятками історії та культури, простежують, що спілкування було складовою розвитку культури людини й суспільства загалом, а етичні норми та психологічні механізми цьому сприяли.

Особливості розвитку етикету ділового спілкування у східних країнах та західних країнах.

« Ніщо не обходиться нам так дешево і не цінується так дорого як ввічливість». Сервантес.

Етикет - слово французького походження, що означає манеру поведінки. До нього відносяться правила чемності і ввічливості, прийняті в суспільстві.

Етикет - це зведення норм і правил поведінки, прийнятих у відповідній спільності людей.

Етикет -- явище історичне. Правила поведінки людей змінювалися із змінами умов життя, конкретного соціального середовища. Етикет виник в період зародження абсолютних монархій. Дотримуватися певних правил поведінки, церемоніалу було необхідно для звеличення царствених персон: імператорів, королів, царів, князів, принців, герцогів і т.п. для закріплення ієрархії усередині самого класового суспільства. Від знання етикету, виконання його правил часто залежала не тільки кар'єра, але і життя людини. Так було в Давньому Єгипті, Китаї, Римі, Золотій Орді. Порушення етикету приводило до ворожнечі між племенами, народами і навіть до воєн.

Етикет завжди виконував і виконує певні функції.

З найдавніших часів люди змушені були дотримуватися певних правил і норм поведінки для того, щоб полегшити собі життя. Мабуть, без них не можна було вижити навіть у первіснообщинному суспільстві.

Саме по собі спільне життя людей у будь-якім суспільстві припускає наявність визначених правил. Саме тому можна з упевненістю сказати, що етикет як низка визначених правил поведінки з'явився одночасно з виникненням первісного людського суспільства як необхідна умова його існування.

Спочатку ці правила були єдиними, тобто вони регламентували одночасно юридичні, економічні, родичівські, релігійні й морально-етичні відносини, їм підкорялися всі члени громади. Таким чином, етикет у цей період часу не виступав самостійно, окремо від інших правил, що регулюють громадське життя первісного колективу, а являв собою частину цих загальних правил.

Зрозуміло, подібні правила були неписаними і негласними, вони народжувалися із природної потреби всього колективу і регулювалися їм. Хранителями подібних знань були старійшини.

Трохи пізніше, коли суспільство перейшло на новий етап свого розвитку, норми етикету виділилися в самостійні правила і стали фіксуватися письмово. Правда, це були не спеціальні книги правил, а різні згадування про них у художніх творах.

Уже в древніх єгипетських, римських рукописах, гомерівській "Одіссей" говориться про правила поведінки людей у різних життєвих ситуаціях. У цей час були строго регламентовані взаємини вищих і нижчих станів, панів і рабів, старших і молодших, чоловіків і жінок.

Порушення цих правил спричиняло важкі наслідки: зробити вчинок, керуючись тільки власними бажаннями, означало зрадити і тим самим виключити себе зі свого племені, свого співтовариства.

У древніх шумерських літературних текстах були викладені перші правила поведінки, що, на думку шумер, були заповідані людині богами, тому їх необхідно неухильно виконувати.

У древньо-скандинавському пам'ятнику літератури "Едде" містяться не тільки докладний опис поведінки за столом, але і правила проголошення тостів. Про культуру поведінки за столом згадує у своєму добутку "Мистецтво любити" давньоримський поет Овідій.

Кодекс прийнятих норм поведінки мимоволі відбивав тенденції розвитку суспільства: уклад життя, світогляд людей, класові розходження. Згодом

з'явився не тільки побутовий етикет, але і політичний. Він регулював зовнішнє життя суспільства: взаємини з іншими державами.

Перше свідчення появи політичного, чи дипломатичного етикету - письмовий договір про світ, вигравіруваний на срібній пластинці, що був укладений єгипетським фараоном Рамзесом Другим і хетським царем Хаттушилем Третім у 1278 р. Незважаючи на те що єгиптяни програли війну, Хаттушилю Третьому було вигідно мати в особі Єгипту свого союзника, тому він підписує мирний договір. Таким чином, дипломатичний (політичний) етикет з'явився раніш усіх інших різновидів етикету. Величезне значення міждержавним відносинам додавали в Древньому Єгипті. Переговори проводилися в урочистій обстановці відповідно до величезної кількості правил і складних ритуалів. Згодом з'явилися послы - представники уряду держави в Інших країнах. У Древній Греції послы носили спеціальні жезли, що свідчили про їхню представницьку місію - це так називані "жезли Гермеса". На верхівці жезла, оповитого лавром, було прикріплені крила птаха і два переплетених вузли. Вузли символізували моторність і хитрість, а крила - маневреність і моторність. Послы були знавцями міжнародного етикету, дуже часто саме від їхнього знання політичної обстановки й правил, прийнятих у даній країні, залежала доля переговорів.

У Древньому Римі політичний етикет був розвинутий ще більше. Так, наприклад, на честь прийому іноземних послів до Риму влаштовувалися свята, а при від'їзді обидві сторони обмінювалися подарунками. Середньовіччя багате всілякими трактатами, що дають поради й рекомендації на усі випадки життя. Не обійшлося тут і без трактату про поведінки, про те, що потрібно від кожного вихованої людини: чемність і ввічливість.

Спочатку етикет регламентував правила поведінки людей, що належать до вищого суспільства. Таким чином, виникає ще один різновид етикету - придворний етикет, У 1204 році з'явилася книга "Про правила поведінки" ("Дисципліна клерикаліс"), написана іспанським автором Петроусом Альфонси. Це перший пам'ятник загальногромадянського етикету. На основі цього твору були складені багато наступних книг про етикет. Спочатку це були книги про правила поведінки придворних. Потім з'явилися і книги, призначені, для більш широкого кола читачів. Ці книги містили правила поведінки за столом, учили правильно вести бесіду, приймати гостей і т. д. Однієї з таких книг стала видана в Гамбурзі у 1716 році "Книга про ввічливу поведінку і гідне обходження як із високими й поважними персонами, так і з дамами, а також про те, яким чином дама може дотриматися ввічливості стосовно нас". Автором цієї книги був Менантес.

У період раннього середньовіччя законодавцем етикету була церква, пізніше ця функція поступово перейшла у світські руки.

Батьківщиною світського етикету по праву вважають Італію, тому що саме в цій країні, починаючи з XI століття, правила поведінки стали строго регламентуватися. Багато в чому це було викликано початком епохи Відродження і прямо пов'язаним із ним повсюдним розквітом науки й мистецтва. З цієї країни етикет поширився в інші країни: Францію, Німеччину, Англію. Для інших країн був характерний досить низький рівень масової культури: скрізь панували брутальність, неучтво й святенництво. До середини

XVI століття Франція, Англія й Німеччина знаходилися під впливом Італії. Але пізніше стали формуватися власні поведінкові кодекси, розроблені відповідно до національних особливостей і звичаїв цих країн.

Законодавицею моди й етикету із другої половини XVI століття стала Франція, це було викликане не тільки політичною могутністю країни, але і розквітом науки, культури й моди. Вишукані манери і модний одяг стали своєрідним символом часу.

З вступом на французький престол короля Людовика XI розвиток етикету у Франції досягло свого апогею. Людовик XI піклувався про блиск і розкіш свого двору: був розроблений дуже строгий докладний кодекс правил поведінки для придворних. Наприклад, ніхто не мав права почати розмову з королем, не одержавши на те особливого дозволу. Навіть монархи не мали права порушити вимоги придворного етикету, настільки строгі вони були. Розписано було абсолютно все: від пряжок на взутті й зачіски до церемонії прийому гостей. Під час численних і вишуканих прийомів у короля Людовика XI гостям роздавали спеціальні картки, що називалися "етикетки", на них були написані правила поведінки. З цього часу етикет стали сприймати як визначений ритуал.

Упроваджуватися складним правилам етикету було не просто, тому з'явилися спеціальні люди - церемоніймейстери, що добре знали ці правила і допомагали іншим орієнтуватися в них.

У XVII столітті уклад французького двору являв собою суміш галантності, шанобливості і деякої фамільярності. Чоловіки знімали капелюха на знак вітання. Однак потім знову надягали його, не знімали капелюх навіть під час візитів, у ньому можна було знаходитися і за столом. Місця за столом займали відповідно до свого положення й титулу. Розсаджувалися в один ряд. Сама знатна й шановна людина сідала наприкінці столу і не мала сусідів праворуч. З лівої сторони від нього сідав наступний по знатності чоловік і т.д. Хазяїн будинку займав те місце, що відповідало його положенню при дворі й титулі. Під час застілля прийнято було вимовляти тости. Причому чоловіки обов'язково знімали капелюх і ставали на коліно під час його проголошення. Після того як келих був спустошений, знову надягали капелюх і сідали за стіл. Дуже популярний був у цей час епістолярний жанр. Листа складали, керуючись особливими правилами. Так, наприклад, загальноприйнятими формами звертання були "пан" і "пані" (навіть чоловік і дружина, батько й дочка і т.д. називали так один одного). Широко було поширене звертання на "ви". "Ти" говорили знатні люди прислузі, а також король своїм фаворитам.

Етикет формувався під впливом різних факторів. Немаловажне значення мав політичний лад, рівень розвитку культури й мистецтва, зовнішня й внутрішня політика і багато чого іншого. Після Французької революції придворний етикет був істотно перероблений, наприклад, було скасоване прийняте раніше звертання на "ви", до всіх звертались тільки на "ти" і т.д..

У Німеччині на початку XVI століття Зразом Роттердамским був написаний твір, присвячений правилам поведінки дітей, "Громадянство звичаїв дитячих". У цій книзі докладно описувалися правила поведінки дітей у школі, будинку, церкві, гостях, за столом. Так, наприклад, у главі про відвідування гостей написано: "Що треба робити, коли запрошують на бенкет? Приходити не

пізно, а в домовлену годину; не личить привести із собою пса чи незваних гостей. Якщо, який сум маєш на серці, то зали-ши його. Коли тобі запропонують краще місце, спочатку відмовся, якщо ж будуть примушувати, тоді подякуй і сядь там, де просили, спочатку руки, помивши і нігті, обрізавши. Ніж май гострий, щоб не м'яв, а різав, не махай руками і не бовтай ногами, не різ стіл і не коли тарілки. Якщо щось на землю упаде, цього до вуст не піднось. Больших шматків руками не бери, але скористайся ножем... "Об'ємна глава присвячена умінню вдягатися: "Повинне бути особливе піклування про красу одягу чи оскільки риза - що друге тіло людини, у ній образ думки відбиватися може".

Говорять про існування двох основних напрямків етикету, що досить відособлений один від одного. Перший напрямок - європейський. Він орієнтований, насамперед, на зовнішню сторону життя людини. Європейський етикет регламентував лише те, що по тим чи іншим причинам заборонялося, вважалось неприпустимим для культурної людини. Таким чином, культурна людина, керуючись певними правилами поведінки, усе-таки мала можливість для розкриття своєї власної індивідуальності.

Східний етикет набагато більше прагне до ритуальності, не допускає ніяких відхилень від загальноприйнятих норм. Кожне сказане слово, кожен учинок оцінюється з погляду цих норм.

Русь досить довгий час жила замкнуто й практично не мала контактів зі східними і європейськими країнами. Ця обставина, природно, відбилася на культурному житті країни. Уклад життя був патріархальним. Перші письмові правила поведінки були дані в "Повчаннях" Володимира Мономаха. Приведемо деякі уривки з цього твору: "Куди не підете по своїй землі, ніде не дозволяйте ні своїм, ні чужим отрокам кривдити жителів ні в селищах, ні в полях... де не зупинитеся на шляху, скрізь напійте й нагодуйте всякого, хто просить... шануйте гостя, відкіля б до вас ні прийшов, - чи проста людина, чи знатний, чи посол, -...почастуйте їжею чи питвом... Хворого відвідуйте, мертвого підіть провести... Не пройдіть повз людину, не привітавши її, а скажіть усякому при зустрічі добре слово..." Пізніше, у першій половині XVI століття, у Росії була написана "Книга, названа Домостроєм" яка, містить у собі корисні поради, повчання й наставляння всякому християнину - і чоловіку, і дружині, і дітям, і слугам, і служницям". Скорочена назва цього унікального твору, написаного Сильвестром, - "Домострой" - дотепер відомо кожному росіянину. Автор "Домострою" розробив своєрідний кодекс поведінки городянина, заснований на справедливому й гуманному відношенні людей один до одного. Ця книга охоплювала всі сторони життя людей багатого стану: учила, як відноситися до церкви, владі, членам родини, прислузі, як виховувати дітей, як господарювати, як зустрічати гостей і наносити відповідні візити і т.д. З вступом на престол Петра Великого в Росії наступила пора великих перетворень.

У XVII столітті (1717 р.) за розпорядженням Петра I була видана книга "Юності чесне дзеркало, чи правила до життєвого обходження, зібрання від різних авторів", у якій давалися поради молодим дворянам, як поводитися у світському суспільстві й у звичайних життєвих ситуаціях.

Молодий дворянин повинний був бути насамперед чесним, з повагою відноситися до оточуючих, поважати батьків. "Щонайперше усього

повинні діти батька й матір у великій честі мати. І коли від батьків, що їм наказане буває, завжди капелюх у руках тримати, а перед ними не підіймати, і біля їх не сідати, і колись них не засідати, при них усім тілом не визирати, але усі потаємним образом із великою повагою, не з ними навряд, але небагато уступ за них осторонь стояти..."

Окрема глава була присвячена поведінці дітей у суспільстві й будинку. Наведемо як приклад ще одну цитату з вищевказаної книги, що стосується манери поведінки людини і її ходи: "Ніхто не сміє повісивши голову і, потупивши очі вниз по вулиці ходити, чи на людей косо поглядати, а прямо, не зігнувшись ступати, і голову тримати прямо ж, а на людей дивитися весело й приємно із благо-видною сталістю, щоб не сказали: він лукаво на людей дивиться". Книга "Юності чесне дзеркало..." неодноразово перевидавалася в XVIII столітті і пізніше. З часом етикет усе більше й більше підпадав під європейський вплив. Уже в часи царювання імператриці Анни домінуючим став французький вплив. Ознакою гарного виховання вважалося бездоганне володіння французькою мовою, тому для виховання своїх дітей запрошували французьких гувернерів. У великих містах з'явилися французькі перукарі, модистки, відкрилися крамниці з модним одягом. Усі істинно російське, національне стало сприйматися як фортечне, рабське.

Такий вплив був досить сильним аж до Вітчизняної війни 1812 року, коли сильні стали патріотичні настрої. Після скасування кріпосного права в 1861 року багатьох станових розходжень відійшли на другий план. У цей час етикет стає надбанням більш широкого кола людей. Селяни у своєму повсякденному житті теж керувалися особливими правилами, що мали у своїй основі патріархальні традиції. Головним у селянській родині вважався старший за віком чоловік" до нього ставилися з великою повагою й шаную. Право першому сісти за стіл належало главі родини. У Санкт-Петербурзі в 1890 році була опублікована книга "Життя у світлі, будинку і при дворі".

Жовтнева революція 1917 року різко змінила представлення про життя. З цього моменту гарні манери, шляхетність, увічливість, тактовність, володіння іноземними мовами стали вважатися ознакою буржуазного суспільства. "Пролетарські" правила етикету багато в чому суперечили раніше існуючим. Чоловіки перестали бути галантними кавалерами, а жінки - прекрасними дамами. Усі стали товаришами. Велика частина інтелігенції (тобто вихованих людей, що живуть відповідно до правил етикету і моральних норм) була змушена виїхати за кордон. Останнім часом дотримання етикету стало необхідним для успішного існування людини в суспільстві.

САМОСТІЙНЕ ЗАНЯТТЯ № 2

ТЕМА: СПІЛКУВАННЯ В СИСТЕМІ СУСПІЛЬНИХ ВІДНОСИН. ПСИХОЛОГІЧНА ПРИРОДА СПІЛКУВАННЯ.

Питання, що виносяться на самостійне вивчення:

1 Спілкування, як соціально-психологічний феномен.

2 Поняття про спілкування як основу життєдіяльності людей та їхньої взаємодії.

3 Взаємозв'язок між спілкуванням і діяльністю людей.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Чмут Г.К., Чайка Г.Л.: Етика ділового спілкування: навч. посібник. – 2 вид., -К.: Викар, 2002.
2. Психология и этика делового общения: Учебник для ВУЗов / под ред. проф. Лавриненко. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003.
3. Осовська Г.В.. Комунікації в менеджменті: курс лекцій. – К.: „Кондор”, 2003.
4. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М.. Менеджмент: Теорія і практика: Підручник для ВУЗів. – Тернопіль: карт-бланш, 1997.

Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає специфіка людської комунікації? Які її особливості?
2. За яких умов повідомлення сприяє ефективному спілкуванню?
3. Чому спілкування вважають основою життєдіяльності людини?
4. Вказати основні функції спілкування?
5. Який існує взаємозв'язок між спілкуванням і діяльністю людей?

1 Спілкування, як соціально-психологічний феномен.

Як зазначалося, спілкування в нашому житті відіграє дуже велику роль, як одна з нагальних потреб людини. Людині важко бути щасливою, успішно працювати, самовдосконалюватися, самостверджуватися не контактуючи з іншими. Спілкування, на думку вчених, є однією з нагальних потреб людини, яка живе в суспільстві. Воно потрібне їй для взаємодії з іншими людьми, для впорядкування взаємовідносин з ними, для самоствердження в суспільстві. Більшість психологів, наприклад, називають таку потребу комуникативною і вважають, що вона проявляється через прагнення людини до розуміння її іншими.

Потреба у спілкуванні виникає в перші місяці життя дитини, а на третьому році в неї вже виразно проглядає бажання спілкуватися з іншими. У перші сім років у дітей чітко проявляється потреба в доброзичливій увазі, у повазі до них з боку дорослих та у взаєморозумінні та співчутті. Ця потреба, як правило, залишається у людини найважливішою на все життя. Потім її потреби розвиваються, відбувається перехід від простих форм потреб в емоційному контакті до складніших — у співпраці, інтимно-особистісному, діловому спілкуванні та ін. Розглядаючи потреби як початок діяльності, деякі науковці дотримуються положення про єдність спілкування та діяльності. Одні з них вважають, що спілкування та діяльність — дві рівнозначні категорії буття людини, інші — що спілкування є однією зі сторін діяльності, і, нарешті, деякі

— що спілкування є особливим видом діяльності. У подальшому зазначені потреби розглядаються як один складний психологічний механізм, де різні його компоненти виконують певні функції.

Спілкуючись, люди обмінюються інформацією, узагальненнями, думками, почуттями. Тому спілкування можна охарактеризувати так:

- комунікація, приймання і передання інформації (зрозуміло, що інформацію можна отримати також завдяки спостереженню);
- взаємодія, взаємовплив, обмін думками, цінностями, діями;
- сприймання та розуміння одне одного, тобто пізнання себе та іншого.

Отже, спілкування — це міжособистісна та міжгрупова взаємодія, основу якої становить пізнання одне одного і обмін певними результатами психічної діяльності (інформацією, думками, почуттями, оцінками тощо). Іншими словами, спілкування — це взаємодія двох або більше людей, спрямована на узгодження та об'єднання зусиль з метою налагодження взаємин і досягнення загального результату. Зауважимо, що в англійській мові немає слова “спілкування”, є лише слово Communication, яке тлумачать набагато ширше, ніж “комунікація” в нашій літературі.

Без спілкування неможливе існування людського суспільства. Особливо це відчувають ті, хто тривалий час живе один. Наприклад, дослідник Р. Бард, який протягом шести місяців перебував один серед снігів Антарктиди, писав, що людина не може обійтися без звуків, голосів, без спілкування з іншими, як не може жити без фосфору або кальцію. У самотності він шукав спокою та духовного збагачення, а знайшов лише розчарування й безвихідь. Відомо, що найтяжчим покаранням у Стародавній Греції був остракізм, тобто заборона спілкуватись із засудженим.

Поняття про спілкування як основу життєдіяльності людей та їхньої взаємодії.

Кожна особистість має потребу в спілкуванні, налагодженні соціальних контактів. Воно відіграє важливу роль в житті людини. Задоволення від нього позначається на психологічному комфорті співрозмовників, а незадоволення — породжує поганий настрій, депресії, зниження активності, погіршення здоров'я в особистостей. На сучасному етапі у ході глобалізаційних і трансформаційних процесів актуальним постає питання міжособистісного спілкування в різних сферах суспільного життя. До вивчення проблеми феномену спілкування звертаються сучасні українські вчені-психологи, які в своїх працях порушують окремі її аспекти: спілкування як комунікація (П. Гончарук, В. Рибалка, Ю. Трофімов та ін.); загальне поняття “спілкування”, його види (Т. Іщенко, В. Москаленко, О. Степанов, Т. Мельничук та ін.); основні характеристики спілкування (С. Гриценко, Л. Орбан-Лембрик, І. Трухін та ін.); культура спілкування (Ф. Арват, Т. Гриценко, С. Кириленко, Є. Коваленко, І. Трухін, П. Щербань та ін.).

Уся система ставлення людини до інших людей реалізується в спілкуванні. Воно є важливою передумовою формування людини як соціальної істоти, взаємодії з різноманітними спільнотами, а також необхідною умовою існування суспільства. Саме в процесі спілкування відбувається інтелектуальна

та емоційно-чуттєва взаємодія індивідів, досягається єдність і злагодженість їх дій. Спілкування є однією з головних проблем, крізь призму якої визначають питання сприймання і розуміння людьми одне одного, лідерство і керівництво, згуртованість і конфліктність, міжособистісні взаємини тощо. Учений Л. Орбан-Лембрик звертає увагу на проблему – спілкування з собою (потреба в усамітненні). На його думку, вміння вести внутрішні роздуми–діалоги, “радитися” з власним сумлінням надто важливе не тільки для прийняття зважених рішень, уникнення помилок, а й для духовного та професійного розвитку людини, збереження її внутрішньої гармонії.

Поняття “спілкування” подане в різних науково-довідкових виданнях, посібниках з психології.

1 Спілкування тлумачиться як процес взаємодії між двома чи кількома особами, що полягає в обміні між ними інформацією пізнавального або емоційно-оцінного характеру.

2 Спілкування – взаємодія людей у процесі духовного і матеріального виробництва, спосіб формування, розвитку, реалізації та регуляції соціальних відносин і психологічних особливостей окремої людини, що здійснюється через безпосередні чи опосередковані контакти, в які вступають особистості та групи”

3 Термін “спілкуватися” означає підтримувати взаємні стосунки, діловий, дружній зв’язок із ким-небудь; об’єднуватися для спільних дій.

4 Поняття “спілкування” – це надзвичайно важлива характеристика світу людей. Воно є не просто складовою життя людини, всією її життєдіяльністю з безперервністю взаємодій і взаємозв’язків особистостей в соціумі.

5 Спілкування – основна форма людського буття, воно є основою практично всіх людських дій, служить життєво важливій меті становлення взаємозв’язків і співпраці.

До людей, які легко вступають у контакт і вміють привернути увагу до себе, ставляться з симпатією. Із замкнутими особистостями намагаються обмежити контакти або взагалі уникати їх. Вчені порівнюють спілкування з пірамідою, що складається з чотирьох граней: у його процесі можна пізнати інших людей, обмінятися з ними інформацією, співпрацювати з ними і водночас пережити емоційний стан, який виникає в результаті цього.

Отже, спілкування – це, можна сказати, складний особливий вид діяльності; форма взаємодії людей; процес міжособистісної взаємодії; обмін думками, почуттями тощо. Феномен спілкування виявляється в численних взаємозв’язках людей, в обміні діяльністю, інформацією, вміннями і навичками тощо. Воно є одним із виявів людської сутності, відображає їхню потребу жити в соціумі, об’єднуватись і працювати один з одним. Завдяки спілкуванню здійснюється інтеграція людей, виробляються норми поведінки, взаємодії. Слід підкреслити, що спілкування тісно пов’язане з діяльністю. Люди завжди спілкуються в процесі певної діяльності. Зв’язок спілкування й діяльності полягає саме в тому, що завдяки спілкуванню діяльність організується. Водночас у спілкуванні відбувається збагачення діяльності, розвиваються й утворюються нові зв’язки та стосунки між людьми. Діяльність людини, її спілкування з іншими взаємопов’язані й відокремлено існувати не можуть.

Будь-який різновид людської діяльності реалізуються через спілкування, а спілкування – через них.

Оскільки спілкування є явищем соціальним, то його природа виявляється в соціумі. Воно сприяє збагаченню знань, умінь і навичок учасників спільної діяльності, задовольняє потребу в психологічному взаєморозумінні, координує зусилля людей, сприяє об'єктивному виявленню особливостей поведінки партнерів, їхніх рис характеру. Ще однією його важливою особливістю є те, що в процесі взаємодії суб'єктивний світ одного індивіда розкривається для іншого, відбувається обмін думками, інтересами, почуттями тощо. Також у результаті спілкування реалізуються певні контакти і міжособистісні відносини. У міжособистісних зв'язках розкриваються комунікативні здібності, соціальна значущість особистості, виявляються любов і дружба. Взаємозв'язок особистості з соціумом реалізується через систему відносин індивіда і суспільства. Спілкування, можна сказати, є потребою особистості, щоб оцінити свою діяльність з боку іншої людини та співвіднести цю оцінку з самооцінкою. Без спілкування не може відбуватися повноцінний розвиток людини ні як особистості, ні як індивідуальності.

3 Взаємозв'язок між спілкуванням і діяльністю людей.

Діяльність як філософська категорія описує спосіб існування людини і суспільства в цілому, основний зміст якого становить активність щодо цілеспрямованого зміни людиною зовнішніх умов свого існування, що вдруге призводить до зміни людиною самого себе. Це визначення передбачає аналіз взаємини категорії діяльності з категорією **спілкування**.

Спілкування є однією з форм безпосередньої або опосередкованої реалізації відносини двох суб'єктів.

Тому спілкування має набагато більш симетричний характер взаємодії (*S1-S2*). Ступінь активності суб'єктів може бути істотно різною; в крайніх випадках один з них може бути настільки пасивним, що спілкування перетворюється в процес діяльнісного типу, який реалізує цілеспрямований вплив одного суб'єкта на іншого; тоді останній фактично виступає в ролі об'єкта і спілкування втрачає симетричний характер (суб'єкт-об'єктні патерни спілкування).

Вітчизняні психологи підкреслюють тісний взаємозв'язок понять "діяльність" і "спілкування", за якою стоїть взаємопроникнення процесів діяльності та спілкування, їх переплетення в будь-якому поведінковому акті. Не буває діяльності без хоча б мінімального спілкування (безпосереднього або опосередкованого) і спілкування без хоча б мінімальної представленості "діяльнісних" компонентів. Прийняття цієї ідеї дозволяє сформулювати принцип **єдності спілкування і діяльності**. Але змістовне наповнення цього принципу суттєво різниться у різних авторів і в різних підходах, що відзначає Г. М. Андрєєва "... факт зв'язку спілкування з діяльністю констатується так чи інакше всіма дослідниками. Однак характер зв'язку з цим розуміється по-різному. Іноді діяльність і спілкування розглядаються не як паралельно існуючі взаємопов'язані процеси, а як дві сторони соціального буття людини, його способу життя (Б. Ф. Ломов). в інших випадках спілкування розуміється як певна сторона діяльності: воно включено в будь-яку діяльність, є її елемент, в той час як саму діяльність можна розглядати як умова спілкування (А. А.

Леонтьєв). Нарешті, спілкування можна інтерпретувати як особливий вид діяльності. Усередині цієї точки зору виділяються два її різновиди: в одній з них спілкування розуміється як комунікативна діяльність, або діяльність спілкування, виступає самостійно на певному етапі онтогенезу, наприклад у дошкільнят (М. І. Лісіна) і особливо в підлітковому віці (Д. Б. Ельконін). В іншій - спілкування в загальному плані розуміється як один з видів діяльності (мається на увазі перш за все мовна діяльність), і щодо неї відшукуються всі елементи, властиві діяльності взагалі: дії, операції, мотиви та ін.

Систематична аргументація на користь диференціації понять "діяльність" і "спілкування" приведена в роботах Б. Ф. Ломова. "Подібно до відображенню і діяльності, **спілкування належить до базових категорій** психологічної науки. Неправомірно розглядати спілкування лише як окремих випадок діяльності або "розчлени в діяльності", оскільки" склалися концепції діяльності охоплюють лише одну сторону соціального буття людини, а саме відносини "суб'єкт - об'єкт". Спілкування виступає як самостійна і специфічна форма активності суб'єкта. Її результат - це не перетворений предмет (матеріальний чи ідеальний), а відношення з іншою людиною, іншими людьми". Процеси спілкування в значно більшій мірі, ніж будь-яка предметна діяльність, детермінують розвиток особистості. Крім того, потрібно враховувати, що між спілкуванням людей і їх діяльністю можуть виявлятися протиріччя. І в ході процесу особистісного становлення необхідно "розкрити особливості не тільки провідною предметної діяльності (в зв'язку з іншими діяльностями), але **і введучою сфери і форми спілкування** (також у зв'язку з іншими його сферами і формами"

Б. Ф. Ломов підкреслював також особливу роль спілкування як найважливішої детермінанти емоційних станів.

Він розглядав спілкування також до якості деякого "логічного центру" загальної системи психологічної проблематики, оскільки це не менш суттєва, ніж діяльність, характеристика способу життя людини, тісно взаємопов'язана з усіма іншими сторонами його життя і не зводиться до жодної з інших психологічних категорій.

Прихильники трактування спілкування яке має принципово ту ж природу, що і діяльність, навпаки, стверджують, що спілкування може виступати і розглядатися як особливий вид діяльності, її сторона або складова. Зведення відносин між людьми до процесів діяльнісного типу зазвичай підкріплюється наступними аргументами.

1. Будь-яка діяльність (а не тільки спілкування) є формою реалізації відносин до інших людей, навіть якщо вони реально не присутні в момент скоєння діяльності.

2. Суб'єкт-суб'єктний процес може бути в інтересах діяльнісного аналізу розглянуто як дві діяльності - першого суб'єкта з другим і другого з першим. У цьому випадку кожен з них виступає одночасно і як активний суб'єкт діяльності, і як пасивний об'єкт діяльнісного впливу. Таким чином, суб'єкт-об'єктний характер діяльності не заважає його поширенню на процеси суб'єкт-суб'єктного типу.

3. Самі відносини між людьми породжуються інтересами спільної діяльності і розвиваються в ході її як в філо-, так і в онтогенезі. "Синонімом спілкування є для нас термін комунікативна діяльність"

Стосовно зазначених положень можуть бути наведені такі антитези.

1. Дійсно, в будь-якій діяльності реалізується цілий комплекс, система відносин до інших людей. Але це ще не означає, що відносини між людьми реалізуються тільки в формі діяльності. У першому тезі фактично розмивається межа між двома принципово різними типами реальності: опосередковане відношення між людьми і безпосереднє спілкування віч-на-віч.

Останнє відрізняється особливо високою інтенсивністю процесів "мотівонородження" і може характеризуватися практично повною відсутністю вираженої мети. Для деяких видів спілкування (наприклад, емоційного) наявність мети взагалі протипоказано, переслідування якоїсь мети (як свідомо запланованого результату спілкування) може просто його зруйнувати. Таким чином, те, що є атрибутом будь-якої діяльності (цілеспрямованість), не обов'язково або навіть руйнівню для спілкування. Саме таке спілкування іноді називають "особистісним", "глибинним", "справжнім", "продуктивним" або "чистим" і саме до нього ставляться часто цитовані слова А. Екзюпері про те, що єдина справжня розкіш, доступна людині, це розкіш людського спілкування. Тут має місце майже безпосереднє задоволення потреби в спілкуванні без всяких проміжних цілей, контролю за досягненням результатів, внесенням необхідних корекцій і ін., Без чого жоден процес не може бути названий діяльністю в тісному сенсі цього слова (поняття).

2. Будь-яке спілкування лише в тій мірі є спілкуванням, в якій воно взаємно, симетрично. Крізь призму понятійного апарату теорії діяльності просто не видно ті процеси, які відбуваються між двома людьми, які дивляться в очі один одному, не здійснюють жодних розгорнутих зовнішніх або внутрішніх дій. Є всі підстави вважати, що ці процеси мають зовсім іншу природу, ніж діяльність. Навряд чи допоможе справі накладення один на одного двох діяльностей, в яких суб'єкти і об'єкти міняються місцями. Або, принаймні, для опису таких типів накладених діяльностей потрібно принципово інший понятійний апарат. Інакше ми переходимо від аналізу по одиницях до аналізу за елементами, в термінології Л. С. Виготського.

Це ж справедливо зазначає Б. Ф. Ломов "спілкування виступає не як система перемежовуються дій кожного з учасників, а як їх взаємодія." Розрізати "його, відокремивши діяльність одного учасника від діяльності іншого, - значить відійти від аналізу взаємного спілкування". Він продемонстрував непереборні труднощі, що виникають на шляху виявлення мотивів, цілей та інших структурних компонентів спільної діяльності в формі спілкування і при спробі знайти місце комунікативної діяльності в традиційних класифікаціях видів і форм людської діяльності.

3. Спірний характер твердження про те, що відносини між людьми будуються тільки з приводу спільної діяльності, особливо очевидний, коли мова йде про відносини, що виражаються в почуттях атракції чи неприязні. Саме почуття найчастіше визначають характер спільної діяльності, в яку ми готові вступити з тією або іншою людиною. Але абсолютно очевидно, що генетичне коріння спілкування і діяльності різняться далі вони розвиваються

паралельно, коли розчиняючись один в одному. Спілкування виникає раніше предметної і цілеспрямованої діяльності і в філогенезі, і в онтогенезі. Більш того воно є умовою виникнення і розвитку діяльності. Особливо це видно в онтогенезі, де дитина повинна вступити в контакт з дорослим, щоб засвоїти зразки діяльності. Перші форми діяльності - це діяльність спільно-розділена, де суб'єктом виступає дорослий, поступово втягує в неї дитину за умови, що той готовий йти на контакт, тобто вступати в спілкування.

4. Суттєвим аргументом на користь відносної незалежності діяльності і спілкування та їх незвідність один до одного саме в психологічному плані служать істотні відмінності в природі і характері когнітивних процесів, що підтримують успішну реалізацію індивідом цих різних форм людської активності (загальний або академічний інтелект і соціальний інтелект). У будь-якої людської діяльності є елементи спілкування, але є види спілкування (безпосереднього лицем до лица, емоційного, глибинного і т.п.), де розгледіти елементи цілеспрямованої діяльності практично неможливо.

5. Тільки в спілкуванні, причому саме в безпосередньому (обличчям до обличчя), можлива передача особистісного знання, так яскраво вираженого, наприклад, у харизматичних лідерів наукових шкіл, але в тій чи іншій мірі властива будь-якого викладача і вченому, громадському або політичному діячеві.

Підвести підсумки дискусії про співвідношення понять діяльність і спілкування можна наступним чином.

1. У будь-якої людської діяльності є елементи спілкування, але є види спілкування (безпосереднього лицем до лица, емоційного, глибинного, "чистого" і т.п.), де розгледіти елементи цілеспрямованої діяльності практично неможливо.

2. Такі форми спілкування є лише одним з варіантів недеятельностной реалізації людських відносин, які вносять вагомий внесок у формування особистості. І саме вони найбільшою мірою втілюють в собі сутність і специфіку спілкування в звичному значенні слова як одного з почав людського способу життя, несводимого до діяльнісного початку.

3. Діяльність і спілкування описують різні реальності, які в процесах життя переплітаються і їх важко виокремити в чистому вигляді. Є діяльність, що обслуговує спілкування, тобто спілкування, яке обслуговує діяльність; є спілкування у формі комунікативної діяльності, але є спілкування в недеятельностной формі.

4. Неможливо описати процеси спілкування як взаємодії двох суб'єктів через опис двох накладених один на одного діяльностей (першого суб'єкта з другим як з об'єктом і другого з першим) без втрати якості, специфіки самого спілкування.

5. Рівні розвитку здібностей, що забезпечують успішне здійснення діяльності (загальний, академічний інтелект) і забезпечують ефективне спілкування (соціальний інтелект, на основі якого будується комунікативна компетентність), можуть істотно відрізнитися у різних людей і у одного і того ж людини на різних ступенях онтогенетичного розвитку .

6. Культурно-історична концепція Л. С. Виготського задала інший методологічний ракурс проблеми спілкування, ніж це представлено в більш

пізніх вітчизняних підходах до розвитку цієї категорії. Він пов'язаний з введенням уявлень про психологічні знаряддя і ролі знака, в становленні сигніфікативної функції якого людина іманентно включений в ситуацію "прами", тобто в соціальний контекст спілкування. Ідея опосередкування в цьому глибинному шарі містила і заявку на розвиток категорії спілкування. Але в подальшому категорії діяльності "пощастило" більшою мірою.

САМОСТІЙНЕ ЗАНЯТТЯ № 3

ТЕМА: ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА СПІЛКУВАННЯ ТА СЛУЖБОВИЙ ЕТИКЕТ.

Питання, що виносяться на самостійне вивчення:

- 1 Моральна культура спілкування, як складова загальнолюдської культури.
- 2 Моральні цінності, як основа гуманістичного спілкування.
- 3 Професійна етика та службовий етикет. Норми професійних ділових відносин.
- 4 Правила поведінки службовців і керівника.
- 5 Етика та етикет у взаємовідносинах з клієнтами та партнерами по бізнесу.

ЛІТЕРАТУРА:

- 1 Шеломенцев В.Н., Этикет и культура общения: Учебн. пособие. – Киев: ООО „Обериг”, 1995.
- 2 Чмут Г.К., Чайка Г.Л.: Етика ділового спілкування: навч. посібник. – 2 вид., -К.: Викар, 2002.
- 3 Деловой этикет: - 2-е изд.-К.: „Альтерпрес”, 2001.
- 4 Психология и этика делового общения: Учебник для ВУЗов / под ред. проф. Лавриненко. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003.
- 5 Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М.. Менеджмент: Теорія і практика: Підручник для ВУЗів. – Тернопіль: карт-бланш, 1997.

Питання для самоконтролю:

- 1 Що таке професійна культура та професійна мораль?
- 2 Що таке моральні цінності?
- 3 Чому саме моральні цінності складають основу гуманістичного спілкування?
- 4 Порівняйте між собою стилі управлінської діяльності? Вкажіть позитивні та негативні моменти кожного стилю?

5 Які етичні норми поведінки необхідні працівникам будь-якої організації для успішної роботи з клієнтами?

6 Дати визначення службового етикету?

7 Які правила етикету в колективі Ви вважаєте найбільш доречними?

8 Які етичні норми поведінки повинні бути притаманні керівникові?

1 Моральна культура спілкування, як складова загальнолюдської культури.

Культура спілкування має не тільки внутрішню (моральну, психологічну), а й зовнішню сторону — етикет, норми якого досить значущі в моральному плані.

Етикет — це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків (ставлення до інших людей, форми звертання, поведінку, манери тощо). Це складова зовнішньої культури окремої людини і суспільства загалом. Людина, спілкуючись відповідно до загальноприйнятих норм і правил, демонструє свою готовність зважати на ту спільноту людей, серед яких вона живе.

Гідна поведінка людини цінувалася ще в античному суспільстві. Однак греки вважали, що людина може поводитися добре лише тоді, коли вона має певні моральні якості, гармонію "духу та тіла" (за Платоном), зовнішнього та внутрішнього. Проте зовнішня поведінка людини, що відповідає нормам етикету та правилам доброго тону, тільки тоді набуває особистісного смислу, коли в основі її лежать моральні мотиви. Пристойна поведінка — це результат осмисленого ставлення до власних вчинків, відповідальності за їх наслідки. Не випадково, великі гуманісти минулого про етикет говорили так: "Гарні манери складаються з дрібних самопожертв" (Р. Вмерсон); "Поведінка — це дзеркало, в якому кожен показує свій образ" (Й.В. Гете); "Спілкуючись з людьми, думай не про свою користь, а про користь того, з ким спілкуєшся, і не про те, як ти будеш судити про нього, а як він буде судити про тебе" (Л. Толстой); "У будь-якому дрібному, навіть незначному, непримітному вчинку вже виявляється весь наш характер: дурень і входить і виходить, і сідає і встає з місця, і мовчить і посувається інакше, аніж розумна людина" (Ж. де Лабрюєр)

Етикет наслідує кращі моральні принципи, норми, звичаї, традиції поведінки та культуру спілкування всіх народів. Вони є загальнолюдськими або притаманними певному народові. Наприклад, японець, як правило, у спілкуванні не вживає заперечення "ні". Те, як він вклоняється під час зустрічі, залежить від статусу особи, з якою він вітається: чим вищий статус особи, тим нижчим буде уклін. Деякі з правил етикету, що спочатку були звичаєм одного народу, поступово стають надбанням всього людства (наприклад, зі Стародавнього Китаю та Японії — прояв поваги до старших за віком людей, зі Стародавнього Риму — звичай гостинності).

Мабуть, можна сказати, що моральні постулати є незмінними, а етикет може змінюватися у часі й просторі. В Америці у 1946 р. було створено Інститут етикету. Його заснувала Емілія Поуст, "перша дама етикету", як її назвали тоді. Цей інститут мав на меті зберегти традиції, розвинути певні форми поведінки та поширити їх у суспільстві. Створивши нормативний курс

етикету, Емілія Поуст постійно вдосконалювала його, аналізуючи нові явища ділового життя, форми поведінки людини в бізнесі й суспільстві. Тим самим вона констатувала, що етикет, як і саме життя, є постійно змінюваною системою, а не чимось сталим, встановленим раз і назавжди. Її рекомендації щодо ролі етикету в діловому житті стали поширюватися і за межі Америки. У різних країнах почали приділяти дедалі більше уваги етикету, аби досягти успіху в переговорах, залучити клієнтів до ділових стосунків, створити привабливий імідж. Для того щоб досягти цього, японці, наприклад, на різноманітні форми навчання з етики й моралі підприємництва, ділового етикету, культури спілкування, витрачають нині до 700 млн доларів на рік.

В Україні письмові настанови про те, як слід поводитись у суспільстві, з'явилися майже одночасно з розвитком писемності. Звичайно, на зовнішні форми поведінки людей, їх манери та уподобання, вміння тримати себе в оточенні інших впливали умови життя. Тому й правила поведінки та прояви етикету різнилися, скажімо, в дворянському колі та селянській хаті. Для дворянських дітей етикет з ранніх років був предметом, якому їх спеціально навчали вихователі, — гувернери. Тут дітей вчили, як стояти, як ходити, як сидіти, як їсти, що і як одягати. Правила доброго тону нерідко були творчістю самих людей, штучно привнесеними, а тому їх треба було спеціально вивчати. Водночас правила пристойної поведінки, що зародилися в надрах загальнолюдської культури, були притаманні всім людям і передавалися з покоління в покоління. Норми та правила поведінки, які з'явилися на ранніх етапах розвитку суспільства і лише з часом отримали загальну назву "етикет", виникли із потреби людей до спільної діяльності. Пізніше вони пристосовувалися відповідно до матеріального становища людей та їхнього місця в суспільній ієрархії.

Етикет містить ті вимоги, які набувають характеру більш-менш регламентованого церемоніалу і для дотримання яких особливе значення має певна форма поведінки. Етикет, як правило, відбиває певні моральні принципи, притаманні суспільству, й певною мірою стає ритуалом. Водночас етикет має суто зовнішню, часом відірвану від свого морального змісту, форму. Він визначається системою детально розроблених правил чемності, чітко класифікує правила поведінки з представниками різних класів і прошарків, з посадовими особами (відповідно до їхнього рангу), а також правила поведінки в певних місцях. Проте, якщо за суворим дотриманням правил етикету криється недобррозуміле ставлення до інших, то він стає формою лицемірства.

Моральною основою етикету є розроблені суспільством правила співжиття людей, які забезпечують умови для нормальної громадської та особистої життєдіяльності. Ці норми виражають природне прагнення людини до встановлення з іншими справді людських стосунків, що базуються на взаємоповазі, гуманності та справедливості. Спілкування між людьми сприяє їхній здатності відчувати та співчувати, переживати та співпереживати, бути совісними, милосердними, добродішними та порядними. Завдяки соціальному та моральному прогресу відбувся перехід від ритуалізованого стереотипу поведінки до розвиненої раціоналізованої мотивації, де головну роль відіграє моральна рефлексія, тобто осмислення своїх дій та вчинків. Водночас правила

етикету залежать від моральної культури особистості, відбивають її суть — тобто мотиви, потреби, цілі, установки тощо. Крім того, моральна сторона етикету тісно пов'язана з естетичною.

Безпосередньо з мораллю пов'язані такі норми етикету як ввічливість (уміння поводитися чемно), тактовність (уміння дотримуватися певної міри у відносинах з людьми), коректність (уміння тримати себе в межах пристойності, не принижуючи гідності інших), вихованість (уміння поводитись пристойно будь-де). Часом чуємо, що якусь людину називають інтелігентною чи порядною. Ця людина має внутрішню межу, яку вона не може переступити за будь-яких умов (незалежно від статі, віку, посади і т. ін.). Вона не втратить рівноваги, далека від зарозумілості, пихатості, роздратованості, вередливості, уникатиме таких ситуацій, коли можна принизити іншого (тим паче підлеглого), буде з ним ввічливою, тактивною, коректною, ніколи не виявить брутальності. Інтелігентність — це категорія моральна, рівень якої визначається не освітою, а культурою. Ось, наприклад, деякі правила етикету, прийнятого на світських раутах: розмовляти лише про приємні та цікаві речі; не обговорювати особисте життя та зовнішність присутніх, ставлення до релігії та політики, ділові проблеми; не скаржитися; посміхатися та ін. Є етикетні вимоги, які виявляють повагу одне до одного: молодшого до старшого за віком, чоловіка до жінки. Існують спеціальні протокольні служби, які стежать за дотриманням етикету у взаєминах з іноземцями, особливо на рівні офіційних переговорів. Іноді ці етикетні тонкощі дратують, але водночас вони допомагають висловлювати почуття поваги і симпатії (іноді й антипатії), бо етикет — це мова символів. Треба пам'ятати, що не етикет керує людиною, а людина використовує етикет для того, щоб краще взаємодіяти з іншими.

Людина протягом життя перебуває "у стані становлення", розвитку. Ще в дитинстві вона засвоює певні моральні норми та правила етикету. Проте потім її поведінка змінюється залежно від життя. Певною мірою це залежить також від індивідуальних особливостей людини — темпераменту, характеру, здібностей. Той, хто не сприйняв етичних норм і правил етикету, не засвоїв техніку гуманного спілкування, стає мікроагресором; припускаючись грубощів, може легко принизити іншого, спрямовує на нього своє роздратування. Такі люди можуть, врешті-решт, стати соціально небезпечними.

2 Моральні цінності, як основа гуманістичного спілкування.

Однією з форм прояву моральних відносин у суспільстві є моральні цінності. *Цінність* — це поняття, що використовується у філософії та соціології для позначення об'єктів, явищ та їх властивостей, а також абстрактних ідей, які втілюють у собі узагальнені ідеали, виступаючи завдяки цьому як еталон належного. Це не лише суб'єктивна значущість певних явищ реальності, пов'язана із задоволенням потреб суб'єкта, у духовному відношенні цінності творять або відроджують його самого з усіма його потребами. Обираючи певні моральні цінності, людина підтверджує свідоме ставлення до норм і принципів моралі, дієвість своїх мотивів, цілісність моральної свідомості загалом.

На поведінку людей та їхні взаємини з іншими, на характер і культуру спілкування помітно впливають моральні цінності добра, морального обов'язку, відповідальності, справедливості, честі й гідності людини, совісті. Якщо співрозмовники, наприклад, під час розв'язання конфлікту демонструють свою відповідальність за стан справи, вміння бути

справедливими щодо опонента, бажають не лише собі, а й співрозмовнику добра, то є багато шансів, що вони досягнуть злагоди, а спілкування відбуватиметься на високому моральному рівні.

Відомий експерт з питань моральних цінностей М. Рокіч поділяє їх на такі, які представляють мету або стан, якого бажано досягти (термінальні), та такі, які представляють метод і або засоби досягнення мети (інструментальні). До першої групи він відносить мирне, комфортне та цікаве життя, злагоду в родині, щире дружбу, внутрішню гармонію, щастя, кохання, мудрість, громадське визнання, свободу, рівноправність та ін. До другої групи — широкий кругозір, честюлюбство, здібності, і життєрадісність, хоробрість, охайність, вміння прощати, бажання допомогти, ввічливість, чесність, відвертість, творчу уяву, розум, незалежність, відповідальність та ін.

Нижче подано типи особистостей відповідно до їх ставлення до моральних цінностей, а отже, до спілкування та його культури.

1. **"Споживацький"** тип. Мораль у його уяві — це утвердження себе серед інших. Мотивом поведінки та спілкування у нього є та користь, яку він матиме від усього, що робить. Найбільша для нього цінність — потяг до особистого щастя. Він — індивідуаліст, спочатку має бути добре йому, а потім іншим, довіряє лише собі.

2. **"Конформістський"** тип. Людина цього типу, навпаки, дуже поєднана з середовищем, з оточенням. Її прагнення мають колективістський характер. Головний мотив поведінки — бути, як усі. Спілкуватися з такою людиною легко, але вона не терпить біля себе людей, не схожих на неї. Людина цього типу може порушувати правила, але не загальноприйняті норми.

3. **"Аристократичний"** тип. Це яскрава особистість, яка плекає почуття власної гідності й підкреслює це під час спілкування з іншими. Її мораль не завжди схожа із загальноприйнятою. Люди цього типу обожнюють створений ними власний світ і діють відповідно до своїх уявлень, не думаючи про наслідки, дбають лише про себе і зверхньо ставляться до інших. Спілкуватися з такими людьми нелегко.

4. **"Героїчний"** тип. Людина цього типу завжди з чимось бореться. Веде себе у спілкуванні активно й наступально, не сприймає світу та інших людей такими, якими вони є, і хоче їх змінити. Як правило, "герої" — це люди соціально орієнтовані, у них розвинене почуття обов'язку, справедливості, але вони не характеризуються терпимістю до інших і не завжди використовують моральні засоби для досягнення мети.

б. **"Релігійний"** тип. До цього типу належать люди, для яких головна цінність — сенс життя, а джерело моралі не в людині й суспільстві, а поза ними. Мотивом поведінки і спілкування з іншими є любов до ближнього і почуття єдності з людьми та світом. Дії людини такого типу не приносять йому особисто ніякої користі.

Вміння розпізнати моральний тип людини, з якою доведеться мати справу і спілкуватися, допоможе зорієнтуватися і вибрати відповідну лінію поведінки для досягнення успіху.

3 Професійна етика та службовий етикет. Норми професійних ділових відносин

Найвища суспільна й особистісна цінність моралі полягає в її загальнолюдяності.

Моральний рівень людини не може визначатися її професією, так само як національним походженням чи іншими факторами. Мораль є суттєвим чинником життєдіяльності суспільства, але навіть апелюючи до цих людських якостей вона звертається передусім до кожної окремої особистості.

Існують окремі види людської діяльності, які ставлять особливо високі та надвисокі моральні вимоги до осіб, котрі професійно цією діяльністю займаються.

У цих професіях на основі загальних принципів моралі виробляються своєрідні кодекси честі, професійної поведінки, котрі поряд із загальноморальними правилами вбирають і весь, іноді драматичний, досвід даного виду людської діяльності.

У професійній етиці формується система конкретних моральних норм із супутніми їм практичними правилами, які «обслуговують» ту чи іншу галузь людської діяльності.

Адже від культури говоріння, слухання, від культури поведінки, мови залежать результати професійної діяльності. Широко вживаним є сьогодні термін *професійна культура* (культура певної професії). Фахівець має не лише виявляти свої моральні якості, а й впливати через них на інших. Особливо це стосується професій суддів, учителів, лікарів тощо.

Норми, принципи, поняття — загальнолюдські моральні цінності, конкретизує у певних професіях *професійна мораль*. А її особливості вивчає *професійна етика*.

Отже, *професійна етика* — це такі моральні обов'язки, в яких відбивається ставлення представника певної професії до об'єкта праці, до колег, до партнерів, до членів суспільства. Це усвідомлення своєї моральної відповідальності і готовності виконувати свій професійний обов'язок.

Професійна етика включає і поняття професійного обов'язку, професійної відповідальності, професійної совісті. А ці поняття перетинаються з іншими (близькими): *професійна честь, професійна бідність, професійна справедливість, професійний такт*.

Учені підкреслюють, що професійна етика регулює відносини керівника і підлеглого, фахівця і клієнта, бізнесменів з іноземцями тощо.

У кожній із цих галузей головним об'єктом діяльності є людина, котра вправі сподіватися і сподівається на ставлення до себе не як до об'єкта зовнішнього впливу, а саме як до людини, тобто розраховує на повагу, співчуття, розуміння. Вже давно сформовано кодекс честі лікаря, юриста, педагога, який регулює їх професійну поведінку.

У наш час соціальні структурні зміни зумовили виникнення нового прошарку — підприємців малого бізнесу, а також формування нового типу управлінця-менеджера.

Розвиток науково-технічного прогресу, зокрема його інформаційна хвиля, вимагає іншого типу управління і ставить надвисокі вимоги до керівника. Сучасний тип управлінця — менеджер-організатор. Він може зробити кваліфікований висновок лише на підставі колегіального, всебічного обговорення та вивчення певної ситуації, виваженості оцінок, аналізу суті справи. Більше того, він може моделювати складну ситуацію і за допомогою комп'ютера своєрідно її «програвати», досягаючи оптимального вирішення того чи іншого завдання.

Керівник повинен володіти даром передбачення, високими організаторськими здібностями, бути компетентним, мати міцне здоров'я, високорозвинутий інтелект та рівень культури.

4 Правила поведінки службовців і керівника.

Звичайно, усі працівники повинні мати загальну культуру, інтелект, порядність. Але особливе значення має їхній моральний потенціал. Основною етичною нормою, якої слід дотримуватися у службових взаємовідносинах, є збереження гідності людини незалежно від того, яке місце вона посідає в ієрархічній структурі. Спілкуючись, люди часом травмують одне одного, а моральні травми часто страшніші за фізичні. Морально-психологічний стан в організації багато в чому залежить від керівника, визначається його особистою поведінкою і моральними якостями.

Одна з японських газет свого часу провела інтерв'ю з пре-зидентами великих компаній стосовно якостей і стандартів поведінки, необхідних керівникові. Було названо такі: широта поглядів і глобальний підхід до проблем; перспективне передбачення та гнучкість; ініціативність та рішучість, особливо в умовах ризику; завзятість у роботі та безперервне самовдосконалення. Серед особистісних якостей зазначалися такі: вміння чітко формулювати цілі та установки; готовність вислуховувати думки інших; неупередженість, безкорисливість і лояльність; здатність повністю використовувати можливості підлеглих правильною їх розстановкою та справедливим ставленням до них; особиста привабливість; здатність згуртовувати людей і створювати їм сприятливу атмосферу для роботи.

Керівник перебуває в центрі уваги, його знають усі, про нього говорять, з нього беруть приклад інші. Не випадково американці кажуть, що краще витратити десять тисяч доларів на пошуки розумного, вихованого менеджера, який вміє працювати з людьми, аніж потім витратити сто тисяч доларів через поганого керівника, який не може встановити нормальних стосунків з працівниками та клієнтами.

Керівник не повинен виявляти особистих симпатій, провокувати ситуації, що можуть призвести до міжособистісних ексцесів (пересудів, взаємних випадів, істерик тощо). Вихований, інтелігентний керівник завжди перший вітається з підлеглими. Якщо він зустрічається з жінкою або людиною, старшою за віком, він теж вітається першим. Якщо до керівника в кабінет заходить інша людина, яку він викликав (або навіть "не викликав), він

пропонує їй сісти. Якщо керівник веде бесіду з підлеглим, він не повинен довго розмовляти по телефону чи мовчки переглядати папери. Якщо розмову закінчено, керівник може першим встати з-за столу, щоб дати це зрозуміти іншому. Керівник не повинен припускатися грубощів, принижувати людську гідність свого підлеглого.

Якщо керівник пообіцяв щось зробити, то обов'язково і своєчасно мусить це зробити, а якщо щось не виходить, то слід вибачитися і пояснити причину. Керівник має завжди пам'ятати, що недоброзичливе або образливе слово боляче вражає людину і вона ще довго через це страждатиме. Саме образа нерідко провокує виникнення конфлікту. Але якщо це вже сталося, то інтелігентна людина-керівник не забуде вибачитися перед підлеглим. Поведінка керівника, його ставлення до роботи та до людей є прикладом для підлеглих. Добре, якщо керівник вміє посміхнутись іншому, має почуття гумору, вміє гарно вдягатися, говорить чітко і дохідливо. Якщо керівник не береже свого часу, то його підлеглі тим паче не цінують свого та його часу. Керівникові доводиться не тільки заохочувати підлеглих до роботи, а й накладати на них стягнення. Якщо він при цьому керується справедливістю, підлеглий — хоча йому і не подобається бути покараним — поважатиме керівника. Якщо керівник не вміє слухати підлеглих, то навряд чи вони захочуть звернутися до нього з якоюсь пропозицією, підтримають його у важкій ситуації.

На ранній стадії створення установи правила поведінки в ній встановлюються легко й просто. Коли діяльність організації розширюється, у ній значно збільшується кількість працівників, зростає кількість партнерів, з якими встановлюються певні відносини. За таких умов стандарт поведінки керівника повинен відповідно змінюватися в напрямку деталізації етичних норм та правил.

Люди, які прийшли до керівництва організаціями, мають, звичайно, різні підготовку, попередній досвід, моральні якості, але їх умовно можна поділити на:

— "системознавців", які відмінно організовують взаємодію служб, працівників, налагоджують управління до точності годинникового механізму. У спілкуванні вони не знають пощади іншим людям, бо для них неухильне виконання рішень понад усе. У людях бачать тільки відповідність їх створеній системі;

— "людинознавців", які вважають найважливішим звертатися до інтересів і мотивів людей, до їхнього розуму і почуттів. Спілкуючись з підлеглими, вони "роздмухують" у них іскри ініціативи, завдяки чому підлеглі розмірковують, шукають, вносять ідеї, які керівник всіляко підтримує.

У світовій практиці менеджменту є правила, які забороняють певні дії управлінців, що порушують етичні або морально-психологічні вимоги до спілкування. Серед них такі:

- не можна впливати на підлеглих нищівною критикою;
- не слід шукати винних, краще шукати причини і шляхи подолання недоліків;
- не принижуй гідності працівника, краще проаналізуй його дії;
- не пред'являй претензій до працівника у присутності інших, краще

висловлюють їх наодинці;

—не треба боятися хвалити підлеглого, бо успіх окрилює;

—якщо треба висловити негативну оцінку, то мову слід вести лише про результати діяльності, а не про особистість працівника;

—не обмежуй самостійність і свободу людей, треба їм довіряти і сприяти їх ініціативі, бажанню генерувати ідеї та ін.

Є певні етичні вимоги до керівника, який приймає відвідувачів, зустрічається з клієнтами. Він може варіювати свою поведінку, місцезнаходження в кабінеті залежно від рангу та кети візиту відвідувача:

—якщо візит офіційний — господар кабінету, сидячи за робочим столом, відповідає на вітання відвідувача і запрошує його сісти перед своїм столом. Час візиту, характер спілкування та його підсумки визначає господар кабінету;

—якщо візит неофіційний — зустрічаючи гостя, господар, відповідаючи на його вітання, виходить з-за столу і запрошує його в зону колегіальної роботи, а сам сідає напроти нього. Час зустрічі залежить від взаємної попередньої домовленості;

— якщо візит дружній — господар кабінету зустрічає відвідувача, стоячи в центрі приміщення, а після обміну вітаннями запрошує його сісти в крісло за журнальним столиком. Спілкування характеризується повною відкритістю, готовністю до взаємовигідних рішень.

Має, звичайно, значення і те, в якому приміщенні відбувається зустріч, як розташовані меблі, чи дотримано єдиного стилю, в якому облаштовано кабінет. Ще давньокитайські філософи говорили про те, що речі, які оточують людину, впливають на її справи. Приймаючи відвідувачів, не можна фамільярно розмовляти з підлеглими та критикувати їх. Якщо своєчасно господар не зміг прийняти відвідувача, треба вийти до нього і перепросити, пам'ятаючи, що час — це гроші. Є ще багато інших етичних вимог і особливостей в роботі керівника, і як правило, він їх набуває у процесі своєї ділової ДІЯЛЬНОСТІ.

Морально-психологічний портрет вітчизняного керівника в Україні ще формується. Риси, які мали так звані номенклатурні керівники за минулих часів, у нових ринкових умовах змінюються. А молоді керівники, які з'явилися після перебудови, працюють методом пошуку та помилок, набуваючи власного досвіду. Вже є перші спроби узагальнення якостей та стандартів їх поведінки, проте етичний бік їхньої роботи, правила етикету в стосунках з підлеглими поки що опрацьовано недостатньо.

5 Етика та етикет у взаємовідносинах з клієнтами.

Однією зі сторін службової етики є взаємовідносини установи з клієнтами та партнерами по бізнесу. "Знаєте, чому я пішов з цього банку?" — сказав керівник однієї з київських фірм. — "Тому що там до мене ставилися як до такого, на якому можна заробити. А я хочу, щоб на мене дивилися як на ділового партнера, з яким треба працювати". Сталося це тому, що в цьому банку не завжди дотримувалися етичних норм спілкування. Не випадково

деякі банки України останнім часом почали вводити Кодекс банківської етики, де визначаються жорсткі правила "м'якої поведінки" з клієнтами, якими мають керуватися службовці. При цьому скористалися досвідом англійських комерційних банків, які мають найбагатшу історію й добропорядні традиції в організації та регулюванні відносин з клієнтами. Основний прин. цип їхньої роботи — повага до прав людини. Правила етикету обов'язково закладаються в тій установі, яка хоче мати ділові стосунки з іншими організаціями, залучити їх до ефективного співробітництва і, врешті-решт, мати від цього прибутки. Етика та етикет службових взаємин зобов'язують працівників бути однаково ввічливими і уважними до будь-якого клієнта, щиро готовими взяти участь у вирішенні його справ. Від того, як кожний працівник ставиться до людей, з якими він має справу, залежить імідж установи. Думка клієнта або партнера по бізнесу про окремого працівника може стати думкою про фірму взагалі.

У відомій фірмі ІВМ будь-який керівник щонайменше 25 % свого робочого часу відводить зустрічам а клієнтами, а ділові обов'язки деяких працівників в основному передбачають роботу з ними. У фірмі все спрямоване на те, щоб кожний працівник, контактуючи з клієнтом, усвідомлював себе в його очах єдиним представником компанії й до того ж знав, що від його поведінки і від враження, яке він справить, залежатиме думка клієнта про компанію взагалі. Байдуже ставлення до відвідувача з боку працівника фірми викличе у першого роздратування та неприязнь, а це може призвести до втрати вигідного замовлення. Майже 85 % проблем, про які повідомляється по телефону, співробітники ІВМ вирішують одразу. Основне правило фірми — дати зрозуміти кожному клієнту, що його цінують незалежно від розміру компанії та обсягів замовлення. Віце-президент компанії ІВМ з маркетингу Ф. Роджерс пише: "Мати справу з компанією, яка не зорієнтована на клієнта, — це втрачені час і нерви. Ви зателефонували і ще не встигли представитися та привітатися, а вам кажуть: "Зачекайте". У приймальній офісу вас лають за те, що ви своїм запитанням перервали приватну бесіду, і змушують шукати якогось працівника на іншому кінці коридору чи на інших поверхах. Повз вас пройде десяток працівників, але жоден не запропонує допомоги. Якщо ви зробили ненароком якийсь промах, тут з вами будуть розмовляти так, начебто ви їх пограбували. Якщо ви не відповідаєте на телефонні дзвінки та на листи, якщо в останню хвилину і без поважних причин відміняєте зустріч або спізнюєтесь, то якої думки про вас буде клієнт? Він не буде впевнений, що ви своєчасно виконаєте його замовлення. З такою компанією він більше не буде мати справу" .

Як свідчать психологічні дослідження, у 85 випадках із 100 люди після першого знайомства складають для себе образ людини за її зовнішнім виглядом. Перша хвилина зустрічі є вирішальною у створенні соціального і психологічного портрета, вона визначає характер подальших взаємин. Змінюється така думка потім важко.

Будь-які зустрічі мають починатися вчасно. На всі телефонні дзвінки та листи клієнтів треба обов'язково і своєчасно давати відповідь. Прийняті рішення мають виконуватись у встановлений строк. Кожна дія, навіть незначна, врешті-решт, матиме результат. Звичайно, такі вимоги стосуються

як працівників установи, так і її клієнтів. Якщо таке ставлення буде однаковим з обох сторін, то й результати від спілкування будуть ефективними для кожної з них.

Неабияке значення у взаємовідносинах з клієнтами має зовнішній вигляд працівника установи. На роботі треба бути в діловому костюмі (і чоловікам, і жінкам) спокійного кольору. Гарний та охайний одяг будь-якого працівника підкреслює повагу фірми до тих, з ким вона спілкується.

Наведені приклади свідчать, що застосування етики та етикету дає практичний результат — встановлення надійних і довготривалих взаємин з клієнтами. Це сприятиме збільшенню обсягів замовлення, розширенню діяльності організації, зростанню її прибутків.

6 Вимоги до сучасного керівника

Етика управління — це культура життя і співпраці з людьми, така організація людських колективів, за якої кожен може творчо, максимально самовіддано виконувати посильну справу.

Щоб запобігти можливим негативним наслідкам через невважені дії того чи іншого керівника соціально-економічної системи будь-якого рівня, розробляються і втілюються в практику відповідні правила і вимоги.

На сьогодні існує достатня кількість так званих «моделей» керівника, розроблених спеціалістами, які включають відповідні професійні та морально-особистісні вимоги. При цьому кожна така модель створювалася на основі практики. Їх суть полягає в тому, що виділяються основні риси, вимоги, якими повинен володіти сьогодиншній керівник, менеджер: організаторсько-ділові риси, професійні, особистісні якості, риси характеру.

Моделі керівника є основою професіограм па штатні посади, на всі конкретні керівні посади з урахуванням особливостей діяльності даної організації, фірми, підприємства.

Так, модель керівника, запропонована В.М. Шепелем, включає три блоки якостей керівника:

- *загальні якості* (високий рівень інтелекту, фундаментальні знання, достатній досвід);

- *конкретні якості* (ідейно-моральні: світогляд, культура, мотивація; науково-професійні: знання, досвід, компетенція; організаційні якості: уміння добирати і розставляти кадри, планувати роботу, забезпечувати контроль; психофізичні якості: добре здоров'я, схильність до системного мислення, тренувана пам'ять

тощо);

- *специфічні особистісно-ділові якості* (комунікабельність, емпатичність, стрессостійкість, красномовство тощо). Р. Л. Кричевський виділяє такі якості сучасного керівника:

- ◆ високий професіоналізм. Це є основою формування і підтримання авторитету керівника;

- ◆ відповідальність і надійність. Дефіцит цих якостей ми постійно відчуваємо в нашому повсякденному житті;

- ◆ упевненість у собі, уміння впливати на своїх підлеглих. Успіх

управлінської діяльності багато в чому визначається саме цією рисою, тому що, по-перше, у тяжкій ситуації можна покластися на такого керівника; по-друге, упевненість керівника передається підлеглим, і вони діють відповідним чином; і, по-третє, це важливо при контактах з іншими керівниками;

◆ **самостійність.** Керівник повинен мати свою позицію, свою особисту точку зору на ті чи інші проблеми і підтримувати таку самостійність у підлеглих;

◆ **творче вирішення завдань, прагнення до успіху.** Це залежить від інтелекту керівника та його мотивації.

Керівник корпорації «Дженерал моторс» Р. Герстенберг визначає такі риси, якими має володіти менеджер:

- компетентність — кожен менеджер повинен знати, як на високому професійному рівні виконувати свою роботу;
- високий ступінь відповідальності в усіх справах та збереження при цьому власної гідності;
 - чуття нового та вміння йти на розумний ризик;
 - гнучкість, чуття оточуючого, гостре сприйняття виникаючих потреб, відчуття часу, подій;
 - висока працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все найдосконалішим чином.

Отже, щоб максимально проявити себе обізнаним зі справою керівником, завоювати довіру партнерів, необхідно дотримуватися ряду порад:

- ✓ не лякайтесь важкорозв'язуваних завдань,.
- ✓ серед багатьох завдань і проблем виберіть головні, пріоритетні та сконцентруйте на них увагу;
- ✓ розкладіть велику проблему на ряд менших і послідовно їх розв'яжуйте;
- ✓ умійте за необхідності сказати тверде «ні»;
- ✓ починайте робочий день з вирішення найбільш важких і неприємних справ;
- ✓ хто чітко планує, той виграє;
- ✓ приділяйте постійну увагу своєму здоров'ю;
- ✓ щодня виділяйте час для вивчення спеціальної літератури, підвищення професійного рівня;
- ✓ постійно аналізуйте власне життя, вчіться на власних помилках;
- ✓ уважно слухайте інших, але рішення приймайте самі;
- ✓ прагніть до ділових стосунків, відокремлюючи їх від дискусій і суперечок, що не стосуються справи;
- ✓ не втручайтесь у горіть Розбирайтесь спочатку з проблемами, а потім з людьми;
- ✓ визначайте суть інтересів у процесі ділового спілкування та підприємництва;
- ✓ при наближенні неприємностей сміливо йдіть назустріч, щоб

або їх заблокувати, або, у крайньому разі, послабити неприємні наслідки;

✓ необхідно повсякденно запитувати себе: «Чи завжди я надаю достатньо увага людям?», а також не забувати, що досягти чогось значного і великого можна лише тоді, коли ви навчитесь обмежувати себе.

Ділова кар'єра керівника

Кар'єра в широкому розумінні нього слова означає успішне просування в області якоїсь діяльності.

Кар'єра керівника — це індивідуально усвідомлені та змінювані позиції і поведінка, пов'язані з трудовим досвідом і діяльністю протягом його життя.

До основних цілей ділової кар'єри керівника з точки зору його життєвих позицій відносять:

- відповідальність професії і займаної посади рівню самооцінки керівника:
- отримання морального задоволення;
- повага зі сторони соціального оточення (рідних, знайомих тощо);
- творчий характер діяльності, досягнення відносної незалежності;
- гідна оплата управлінської праці;
- наявність вільного часу для самовдосконалення, відпочинку виховання дітей тощо;
- наявність різних пільг, що є додатковим стимулом для діяльності:
- потенційна можливість гідного життя після виходу на пенсію.

САМОСТІЙНЕ ЗАНЯТТЯ № 5

ТЕМА: Добір способів ділового спілкування.

Питання, що виносяться на самостійне вивчення:

1. Моделі спілкування.
2. Стили спілкування.
3. Стратегії та тактики слухання. Процес слухання.
4. Види слухання. Культура слухання.

Процес слухання. Види слухання. Культура слухання. Типи реакцій людей під час слухання та способи їх використання.
ЛІТЕРАТУРА:

1. Чмут Г.К., Чайка Г.Л.: Етика ділового спілкування: навч. посібник. – 2 вид., -К.: Викар, 2002. – 223с.
2. Орбан – Лембрик Л.Е., Соціальна психологія. Книга 1.- Київ: „Либідь”, 2004.- 573с.

3. Гриценко Т.Б., Гриценко С.П., Іщенко Т.Д., Мельничук Т.Ф., Етика ділового спілкування: Навч. Посібник.- К.: Центр учбової літератури, 2007 – 344с.

4. Осовська Г.В., Комунікації в менеджменті: курс лекцій. – К.: „Кондор”, 2003.

Питання для самоконтролю:

1. Яку роль виконує слухання у процесі спілкування?
2. Вказати класифікації процесу слухання?
3. У чому суть не рефлексивного слухання?
4. У яких випадках рефлексивне слухання буде ефективним?
5. Вказати основні правила ефективного слухання?
6. Визначте спільне і відмінне в ритуальному, маніпулятивному і гуманістичному стилях спілкування.
7. Вказати основні моделі спілкування?. Яку з моделей спілкування можна віднести до високого рівня культури спілкування і чому?

1 Процес слухання

Слухання

Це психологічний компонент вербальної комунікації, метод декодування і сприймання інформації.

Вміння слухати має першочергове значення в людському спілкуванні. Статистичні дані говорять, що із загальної кількості часу, який використовується для контактів на роботі і вдома, 9 % часу ми пишемо, 16 читаємо, 30 — говоримо, 45 % — слухаємо (точніше кажучи, мали б слухати).

Слухання є однією з основних ланок процесу спілкування. Від його ефективності залежить ефективність спілкування. Воно ефективне тоді, коли йде безперервне оцінювання сказаного співрозмовником і вами. Необхідно вміти також «слухати» самого себе. Будь-яка ділова розмова повинна викликати в учасників зацікавлення. Інтерес — це емоційний прояв пізнавальних потреб особистості. Він викликає увагу, активне мислення. Якщо вам вдасться втримати інтерес співбесідника до розмови, до даної теми, то його мимовільна увага поступово перейде в післядовільну.

При цьому необхідно пам'ятати, що в діалозі, при безпосередньому слуховому сприйнятті співрозмовника, зменшується значення слів, збільшується роль ситуації, міміки, тестів, інтонації, саме тому мова, що звучить, є простішою, доступнішою.

Але існують норми зовнішнього прояву почуттів у діловому спілкуванні. Стриманість в інтонаціях, силі голосу, у міміці та жестах впливає на співрозмовника сильніше, ніж нестримані оклики, гучний голос, надмірна жестикуляція.

Слухання як активний процес

Зарубіжні психологи класифікують процес слухання так:

- слухання для задоволення своїх інтересів і потреб (побутова розмова, кіно, театр, теле- і радіопередачі);
- слухання як процес навчання;
- слухання як процес, під час якого одночасно відбувається аналіз і оцінювання почутого;
- слухання — тяжка робота, яка поглинає стільки ж енергії, як і мова.

«Чути» — фізично сприймати звук (на звичні звуки людина навіть не реагує: постійний шум машин для жителя міста чи природні звуки для сільського жителя).

«Слухати» — сприймати звуки певного змісту, включає в себе вольовий акт і вищі розумові процеси.

Людина швидко звикає до шуму. Але шум спричинює стрес, що впливає на діяльність, зокрема, розумову. У шумних умовах ми думаємо і приймаємо рішення повільніше, робимо більше помилок.

Слухання — це активний процес, який стає можливим у результаті різної швидкості усного мовлення і розумової діяльності слухача. Зазвичай люди говорять зі швидкістю 125 слів за хвилину, а людина може сприймати мову зі швидкістю до 400 слів за хвилину. Така різниця між швидкістю мови і можливостями розумової діяльності може стати причиною неувagi, особливо коли говорять повільно чи нецікаво.

Щоб почути, вислухати, необхідно заплатити увагою. Слухання — активний процес і в тому значенні, що ми поділяємо зі співрозмовником відповідальність за спілкування. (Один із філософів якось сказав: «Правду можуть висловити двоє — один говорить, інший слухає»).

Слухання — активний процес і в тому значенні, що воно потребує деяких навичок, здібностей.

Зовнішнім несвідомим проявом уважного слухання є відповідна поза: повернутися обличчям до того, хто говорить, і встановити з ним візуальний контакт.

Слухати і сприймати означає не відволікатися, підтримувати постійну увагу, постійний візуальний контакт і використовувати позу як засіб спілкування.

Поза може висловлювати не тільки бажання, а й небажання слухати і спілкуватися. Якщо співрозмовник трішки нахилився вперед і схвально дивиться на вас, цим він говорить: «Я весь — увага». Якщо ж він недбало розвалився в кріслі, то він явно не зацікавлений у спілкуванні. Схрещені на грудях руки означають, як правило, оборону, тобто о небажання спілкуватися

на цю тему. Якщо співрозмовник малорухливий, до того ж ще й не дивиться на того, з ким говорить, то швидше за все, він уже давно думає про інше.

Стиль слухання відображає нашу особистість, характер, інтереси, манеру говорити й слухати, індивідуальність. За результатами даних лікарів-психологів, найрозповсюдженішими відповідями є реакції-оцінки, менш розповсюдженими (за силою реакції) є відповіді-пояснення, підтримка, уточнення. Чуйність чи розуміння зустрічаються досить рідко.

Стиль слухання визначається також службовим становищем. Зазвичай уважніше слухають тих, хто займає вищу посаду.

Стиль слухання визначається тим, хто наш співрозмовник: чоловік чи жінка.

2 Види слухання. Культура слухання

Іствуд Атватер визначає такі види слухання, як *нерефлексивне* та *рефлексивне* і розкриває переваги та недоліки кожного з них у процесі спілкування.

Суть нерефлексивного слухання — в умінні уважно мовчати, не втручаючись у мову співбесідника своїми зауваженнями. Нейтральні, по суті малозначимі фрази («Так!», «Як це?», «Розумію вас...», «Що?») є тими «мінімальними» і найпростішими відповідями, які дозволяють змістовно продовжити бесіду, співрозмовник запрошує до вільної невимушеної розмови.

Часто, враховуючи позу чи вираз обличчя, використовують так звані «буферні» фрази: «У вас вигляд щасливої людини», «Вас щось хвилює?», «Розумію», «Щось трапилось?», «Приємно це чути».

Дослідження засвідчили, що проста нейтральна репліка підбадьорює співрозмовника і викликає в нього бажання продовжити розмову.

Ситуації, в яких корисне нерефлексивне слухання:

- Співрозмовник має бажання висловити своє ставлення чи свою точку зору.

Таке слухання корисно також для в'яснення того, який зміст вкладається в пропозицію чи подану скаргу при проведенні комерційних переговорів, у сфері торгівлі і послуг при з'ясуванні потреб клієнтів тощо.

- Співрозмовник бажає обговорити болючі питання. Коли людина шукає вирішення якоїсь проблеми чи почуває себе ображеною, у неї виникає страх, розчарування, біль і потреба в співрозмовникові.

- Співбесідник має труднощі у висловленні своїх проблем. Учасників одного дослідження попросили записати на магнітофон свою розмову на будь-яку тему. Це матеріально заохочувалося. Дехто з учасників експерименту говорив до п'яти днів поспіль. У результаті деякі з учасників відчували себе краще, тому що мали змогу виговоритися, а ще в декого склалася думка, що магнітофон — краще, ніж будь-який співрозмовник.

- Стримання емоцій у розмові з особою, яка займає вищу посаду, і погребі поділитися цими емоціями. Тому не викликають здивування результати досліджень, які вказують на те, що дисципліна та морально-психологічний клімат вищі в тих колективах, де керівник частіше вислуховує скарги і проблеми підлеглих, тобто більш «орієнтований на

працівників». Працівники в таких колективах досягають вищої продуктивності, ніж ті, керівники яких орієнтовані переважно на виробництво.

Ситуації, в яких нерефлексивного слухання недостатньо:

- Невелике чи відсутнє бажання в співбесідника говорити. Нерефлексивне слухання передбачає активне бажання співрозмовника говорити.

- Нерефлексивне слухання помилково розуміється тим, хто говорить, як згода слухати.

Небезпечність слухання в тому, що люди неправильно розуміють нашу симпатію як співчуття, а розуміння як згоду. Результатом цього може стати ще більше непорозуміння та обурення.

• Той, хто говорить, прагне отримати активнішу підтримку чи схвалення. У таких випадках співрозмовник бажає не тільки розуміння, а й шукає активної підтримки чи керівництва до дії.

• Нерефлексивне слухання недоречне тоді, коли воно суперечить інтересам співрозмовника і заважає його самореалізації. Цим слуханням можуть зловживати люди, які люблять багато поговорити, не сприймають потреб інших, і прагнуть своєю мовою контролювати інших.

Якщо методів нерефлексивного слухання не досить, необхідно користуватися методами рефлексивного слухання.

Рефлексивне слухання є об'єктивним зворотним зв'язком з тим, хто говорить, в якості контролю точності сприйняття почутого. Іноді ці методи називають «активним слуханням». Уміння слухати рефлексивно необхідне для ефективного спілкування через обмеження і труднощі, які виникають у процесі спілкування.

Такими бар'єрами є:

- багатозначність слів, коли виникає потреба встановити чи уточнити зміст даного висловлення;

- «закодованість» значення повідомлень, коли ми говоримо одне, а маємо на увазі інше, тому часі о не вдається висловити думку, щоб слухач правильно її зрозумів;

- труднощі відкритого самовираження: чим менше впевненості в собі, тим довше людина ходить «по колу», перш ніж перейти до головного; інші суб'єктивні фактори, які негативно впливають на спілкування.

Усе це вказує на необхідність уміння слухати рефлексивно, тобто розшифровувати зміст повідомлень. Розглянемо чотири види рефлексивних відповідей: вияснення, перефразування, відображення почуттів, регулювання. Практично ці види відповідей використовуються комбіновано.

Вияснення — це звернення до співрозмовника з уточненням, що допомагає зробити повідомлення більш зрозумілим. З цією метою використовують такі ключові фрази: «Чи не повторите ви ще раз?», «Я не розумію, що ви маєте на увазі», «Я не зрозумів», «Чи не поясните ви це?» тощо.

Перефразувати — означає сформулювати ту саму думку інакше, іншими словами, з метою перевірки точності сприйняття інформації.

Перефразування можна почати словами: «Як я вас зрозумів...», «На вашу думку...», «Іншими словами, ви вважаєте...», «Як я розумію, ви говорите...» тощо.

Відображення почуттів — сприйняття емоційного стану співрозмовника. Відповідь чи емоційна реакція на почуття інших важливі тому, що в спілкуванні люди по суті обмінюються тим, що має для них особисто важливе значення. Тобто спілкування багато в чому залежить не тільки від фактичної інформації, але й від того, що для людей значимо. Східна мудрість говорить: «Слухай, що говорять люди, але розумій, що вони відчувають».

Щоб зрозуміти почуття співрозмовника, потрібно:

- користуватися фразами типу: «Мені здається, ви почуваєте...», «Мабуть, ви відчуваєте...» тощо;
- звернути увагу на вживані співрозмовником слова, що передають почуття (гнів, радість, сум та інші), які є ключовими;
- спостерігати за невербальними засобами спілкування (вираз обличчя, інтонація, поза, жестикуляція);
- спробувати зрозуміти загальний контекст спілкування, причини звернення співрозмовника саме до вас.

Регулювання — висновок щодо основних ідей, почуттів співрозмовника, партнера. Резюме теж формулюється своїми словами, але вступні фрази можуть бути такі: «Те, що ви в даний момент сказали, може означати...», «Вашими основними ідеями, як я зрозумів, є...» тощо.

Регулювання особливо необхідне в ситуаціях, які виникають при обговоренні розбіжностей, врегулюванні конфліктів, розгляданні претензій, проведенні засідань різних робочих груп і комісій, а також у кінці телефонних розмов.

Культура слухання

У процесі слухання має значення, наскільки розвинуті в людині різні види пам'яті, стан готовності уваги та індивідуальний розвиток, інші психічні пізнавальні процеси.

Ефективне слухання — основа для отримання точної інформації. Емпатичне слухання забезпечує краще розуміння інших людей, допомагає нейтралізувати нашу схильність до судження. Слухаючи інших, ми вчимося не тільки слухати себе, а й розуміти свої почуття, потреби, установки. Засоби і методи ефективного слухання дозволяють підвищити якість прийняття рішень, слухання корисне для менеджерів, керівників всіх рівнів. *Слухаючи, необхідно:*

- ✓ забути особисті упередження проти співрозмовника;
- ✓ не поспішати з відповідями і висновками;
- ✓ розмежовувати факти і думки;
- ✓ стежити за тим, щоб мова була зрозумілою і чіткою;
- ✓ дійсно слухати, а не робити вигляд і не відволікатися.

Щоб навчитись ефективно слухати, необхідно насамперед захотіти слухати і зрозуміти співбесідника. Адже процес слухання аналогічний процесу пізнання.

Слід також налаштувати себе на хвилю внутрішньої зацікавленості темою ділової бесіди чи дискусії.

Слухаючи, визначити для себе основні думки виступаючого чи співрозмовника і намагатися правильно їх зрозуміти.

Швидко зіставляти отриману інформацію зі своєю і відразу ж подумки повертатись до основного змісту виступу, бесіди, дискусії.

Уважно слухаючи і навіть не висловлюючи своєї думки, ви все одно повинні бути активним, а не пасивним учасником бесіди, дискусії.

Уміння слухати співрозмовника — основа взаєморозуміння, без чого ділові стосунки можуть не скластися.

Адже має значення не тільки те, що говорить співрозмовник, виступаючий, а й те, як він це говорить. Наші емоції — найкращий клей, що скріплює факти з нашою думкою про них у розмові.

Відрізок часу, протягом якого людина може концентрувати увагу на одній проблемі, короткий. Після напруженої уваги настає період розслаблення, розсіяності. І це часто виявляється саме в той момент, коли партнер чи співрозмовник переходить до суті питання. Людина, яка не вміє регулювати інтенсивність, розподіл і переключення уваги, зазвичай не вміє раціонально слухати та адекватно розуміти, що є основою прогнозування слів та дій співрозмовника.

Отже, вам необхідно вислухати когось по справі, в якій зацікавлені й ви. Сядьте зручно, але не розслабляйтесь. Зручна поза є передумовою для розумової зосередженості. Психологи вважають, що жінки більше схильні до зворотнього зв'язку, тому, слухаючи їх, необхідно частіше дивитися в очі.

Слухайте з цікавістю — це допоможе створити атмосферу взаємної симпатії і поваги між партнерами. Не слід переривати партнера в процесі розмови, дати можливість йому виговоритись, навіть, якщо ви вважаєте, що інформація незначна.

Намагайтесь логічно спланувати процес слухання. Запам'ятовуйте насамперед головні думки, утримуючи і зв'язок між деталями.

Під час бесіди намагайтесь подумки узагальнити почуте. Краще це робити під час пауз у розмові. Прагнення під час слухання спрогнозувати подальшу думку співрозмовника — ознака активного мислення і гарний метод запам'ятовування основних тез. Не поспішайте з оцінкою отриманої інформації, її необхідно робити в кінці.

Уміння слухати — важлива, але не єдина умова ефективності ділового спілкування.

Для сприйняття звучання і змісту слова людини необхідно не більше однієї секунди. Якщо слова невідомі, необхідно 3- 5 сек. Для повного розуміння питання - не менше 14- 15 сек. При деяких навичках людина схоплює зміст мовлення зі швидкістю 60 -70 слів за одну хвилину.

Усе ж головним у діловому спілкуванні є вміння утримати увагу аудиторії за допомогою логіки, фактів, психологічного впливу.

Слухання корисне під час:

✓ інтерв'ювання - зокрема, при наймі чи переведенні на іншу роботу:

- ✓ мотивації працівників - виявлення причин незадоволення робочою тощо;
- ✓ розпорядження — забезпечення повного розуміння працівниками отриманої вказівки та виявлення їхньої реакції;
- ✓ оцінювання ділових і моральних рис характеру: виявлення, як працюють підлегли, авторитет керівника тощо.
- ✓ урегулювання конфліктів: виявлення причин конфліктів між працівниками, знаходження шляхів їх урегулювання тощо.

Основні рекомендації ефективного слухання?

1. Дайте співрозмовнику можливість висловитися.

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

2. Схвально реагуйте на слова партнера.

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

3. Не лицемірте.

Коли стає зрозумілим, що мова співбесідника нецікава і позбавлена корисної інформації, інша сторона починає прикидатися, намагається проявити увагу, хоча погляд при цьому стає розсіяним. Варто тому, хто говорить помітити вашу поведінку, як його думки плутаються, він втрачає суть висловлення, стає настороженим.

4. Не загострюйте уваги на мовних особливостях співрозмовника.

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

5. Врахуйте культурні розбіжності.

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

6. Стежте за головною думкою співрозмовника.

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

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

7. Шукайте істинний зміст слів співрозмовника.

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

8. Пристосуйте темп мислення до мови.

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

9. Повторюйте висловлювання партнерів.

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

10. Уникайте поспішних висновків.

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

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

3 Типи реакцій людей під час слухання та способи їх використання.

Стиль слухання відображає нашу особистість, характер, інтереси, манеру говорити й слухати, індивідуальність. За результатами даних лікарів-психологів, найрозповсюдженішими відповідями є реакції-оцінки, менш розповсюдженими (за силою реакції) є відповіді-пояснення, підтримка, уточнення. Чуйність чи розуміння зустрічаються досить рідко.

Стиль слухання визначається також службовим становищем. Зазвичай уважніше слухають тих, хто займає вищу посаду.

Стиль слухання визначається тим, хто наш співрозмовник: чоловік чи жінка.

Стилі слухання

Розрізняють чоловічий і жіночий стилі слухання.

Чоловічий стиль характеризується увагою до змісту розмови. Саме слухання триває приблизно не більше 20 секунд. Зрозумівши, про що йде мова, такі слухачі починають продумувати свої критичні зауваження або перебивають співрозмовника.

Жіночий стиль характеризується великою увагою до емоцій і почуттів співрозмовника, до самого процесу спілкування, а не до змісту розмови. Жінки більш тонко відчувають співрозмовника, сприймають його як особистість, набагато рідше перебивають.

Обидва стилі слухання мають свої переваги і недоліки. Чоловічий стиль може викликати у партнера дискомфорт, жіночий стиль в окремих випадках може бути малоефективний.

Окрім того за ступенем участі в процесі слухання розрізняють **нерефлексивно і рефлексивно слухання.**

Нерефлексивно слухання передбачає мінімальне втручання в мову співрозмовника при максимальній зосередженості на ній. Щоб оволодіти нерефлексивним слуханням, треба навчитися "уважно мовчати", демонструючи розуміння, доброзичливість і підтримку. Такий прийом полегшує мовця процес самовираження і допомагає слухачам краще зрозуміти сенс висловлювань, вловити, що стоїть за словами.

Психологи визначили **п'ять ситуацій**, при яких доцільно застосовувати нерефлексивно слухання.

1. Співрозмовник палає бажанням висловити своє ставлення до чогось, хоче висловити свою точку зору.

2. Співрозмовник прагне обговорити наболілі питання.

Якщо людина стурбована, ображена чимось або відчуває інші негативні емоції, варто надати їй можливість висловитися і висловити свої почуття, майже не втручаючись у її мову. Це знімає напругу і сприяє встановленню нормального двостороннього контакту. Можливість висловити претензії приносить мовця емоційне полегшення, а хто слухає допомагає зрозуміти причини вчинків і переживань співрозмовника.

3. Співрозмовнику важко виразити словами те, що його хвилює, про що він хоче розповісти.

4. Співрозмовник соромливий, невпевнений у собі, має різні комплекси.

5. При прийомі на роботу, під час співбесіди, коли про співрозмовника хочуть дізнатися як можна більше.

Можна задати питання: "Що приваблює вас найбільше?" або "Чому ви хочете працювати саме у нас?" - і дати людині вільно висловитися, не направляючи хід його думок питаннями та коментарями. Мінімальне втручання в мову співрозмовника допомагає краще зрозуміти мовця, його справжні почуття, цілі і наміри, а також показати мовця, що в. ч дійсно цікавляться.

Рефлексивне слухання передбачає встановлення активного зворотного зв'язку з мовцем, дозволяє усунути перешкоди, спотворення інформації в процесі спілкування, точніше зрозуміти сенс і зміст висловлювань. Слід мати на увазі, що багато слів багатозначні і можуть тлумачитися по-різному. Значення слова іноді залежить від ситуації, від контексту, в якому воно використовується. Мовець може вкладати в один сенс висловлювання, а хто тлумачить його по-іншому. Людям нерідко важко прямо і відкрито висловити свою думку. Боязнь бути неправильно зрозумілим, видатися нерозумним або смішним, зіткнутися з несхваленням, засудженням змушує робити обхідний маневр, нагромаджувати слова, приховуючи за цим справжні мотиви.

СПРЯМОВАНЕ, КРИТИЧНЕ СЛУХАННЯ. За такого виду слухання учасник спілкування спочатку здійснює критичний аналіз повідомлення (найчастіше роблячи це превентивно, тобто упереджено, будучи настроєним на критичне сприйняття інформації), а потім робить спробу його розуміння. Таке слухання буває корисним, коли використовується ситуативно; воно доречне, наприклад, на діловій нараді, дискусії, конференції, тобто там, де обговорюються рішення, проекти, новий досвід, погляди та інше. Однак там, де обговорюється нова інформація, повідомляються нові знання, наприклад, на лекції, інформаційній доповіді, семінарі, критичне слухання менш доречне.

Настанова на відторгнення інформації не дозволяє дослуховуватися до неї, вимагає акцентування уваги тільки на тому, що підтверджує небажаність слухання. У результаті все коштовне ніби «пролітає» повз, інтерес до інформації відсутній, людина просто гає час і залишається незадоволеною.

ЕМПАТИЧНЕ СЛУХАННЯ. За емпатичного слухання учасник ділової взаємодії приділяє велику увагу «зчитуванню» почуттів, а не слів, розумінню того, як людина ставиться до того, що говорить. Емпатичне слухання буває ефективним, якщо той, хто говорить, викликає в слухача позитивні (стенічні) емоції (радість, впевненість у собі, надію на краще, задоволення та ін.), та неефективним, якщо той, хто говорить, викликає своїми словами негативні (астенічні) емоції (страх, тривогу, сум, засмучення, розчарування і т. ін.).

САМОСТІЙНЕ ЗАНЯТТЯ № 5

ТЕМА: Етика ділової бесіди. Форми колективного обговорення ділових проблем.

Питання, що виносяться на самостійне вивчення:

1. Форми колективного обговорення ділових проблем: збори, дискусія, телеконференція, ділова доповідь.
2. Типи співбесідників.
3. Проведення співбесіди під час прийому на роботу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Хміль Ф.І.. Ділове спілкування: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: „Академвидав”, 2004.
2. Деловой этикет: - 2-е изд.-К.: „Альтерпрес”, 2001.
3. Осовська Г.В.. Комунікації в менеджменті: курс лекцій. – К.: „Кондор”, 2003.
4. Гриценко Т.Б., Гриценко С.П., Іщенко Т.Д., Мельничук Т.Ф., Етика ділового спілкування: Навч. Посібник.- К.: Центр учбової літератури, 2007 – 344с.
5. Чмут Г.К., Чайка Г.Л.: Етика ділового спілкування: навч. посібник. – 2 вид., -К.: Викар, 2002. – 223с.

Питання для самоконтролю:

1. Вкажіть основні етапи дискусії? Сформулюйте рекомендації щодо її проведення?
2. Обґрунтуйте, чому професійні дискусії мають особливе значення в діловому житті?
3. Які є різновиди зборів? На які етапи можна розділити збори?
4. Як повинен готуватися до зборів промовець?
5. Методика проведення телеконференції?
6. Вказати різновиди доповідей?

7. Якою може бути структура доповіді?
8. Вкажіть способи впливу на аудиторію під час доповіді?
9. На що повинен звернути увагу керівник при співбесіді з претендентом на роботу?
10. Яка методика співбесіди під час прийому на роботу?

1 Форми колективного обговорення ділових проблем: збори, дискусія, телеконференція, ділова доповідь.

ЗБОРИ

Збори — це форма колективного обговорення ділових проблем, які хвилюють громадськість. Їх проводять з метою спільного осмислення певного питання.

Розрізняють партійні збори, збори акціонерів, виборців, жителів мікрорайону тощо.

Збори можна розділити на декілька етапів:

- підготовка зборів;
- висвітлення проблеми та її обґрунтування;
- обговорення проблеми;
- ухвалення рішення.

Збори потрібно готувати. Їх підготовкою займається робоча група, члени якої найбільш зацікавлені в результаті.

Під час підготовки до зборів потрібно визначити проблему для розгляду і список працівників, які братимуть участь в обговоренні. Готують збори фахівці, доповідачем призначають кваліфіковану людину.

Готуючись до висвітлення проблеми, потрібно дібрати цікавий матеріал, факти, проаналізувати матеріал, зробити схеми порівняння видів роботи тощо.

Доповідач, готуючи доповідь має врахувати склад аудиторії, її вік, освіту, кваліфікацію, обставини. Потрібно написати повний текст виступу і кілька разів прочитати його. Після такої попередньої підготовки можна лише зрідка заглядати в рукопис. Досвідченому лекторові рекомендують приготувати нотатки доповіді.

Початок виступу має дуже велике значення, від нього залежить:

- чи подолає промовець хвилювання, заспокоїться і набуде впевненості у своїх силах;
- чи зуміє встановити контакт зі слухачами;
- чи зацікавить слухачів і приверне їхню увагу;
- чи зуміє стисло висвітлити тему виступу, визначивши основні питання.

Іржі Томан¹ стверджує, що промовець може розвинути думку в своєму виступі по-різному, а саме:

- пояснити;
- списати;
- розповісти;
- довести.

Найменш цікавою формою викладу, на його думку, є опис, найцікавішою — розповідь.

Закінчення виступу може складатися з двох частин: узагальнення головних думок і підбиття висновків.

Рекомендують пам'ятати про регламент: для вступу виділити 10—12 % часу, висновків — 4—5 %, для основної частини — решту часу.

На зборах обирають президію.

Після доповіді проводять її обговорення. Бажано, щоб виступаючі готувалися заздалегідь, тоді обговорення буде більш предметним. В обговоренні можуть брати участь усі бажаючі (але їх кількість і регламент виступу встановлюють учасники зборів).

Для кожного оратора на першому місці мають бути слухачі, тоді його доповідь матиме успіх. Потрібно намагатися донести свої думки до слухачів. Для цього потрібно вживати метафори, афоризми, прислів'я, цитати. Незнайомі для слухачів терміни, абстрактні поняття потрібно пояснити. Бажано користуватися діаграмами, графіками. Одним із найдійовіших засобів пожвавлення уваги слухачів є риторичні запитання під час виступу.

Не радять:

- уживати надто довгі речення, бо їх важко зрозуміти;
- переобтяжувати мову словами іншомовного походження;
- зловживати деякими подробицями.

Обговорення можна припинити тоді, коли немає пропозицій з обговорюваної проблеми.

Президія (а інколи — робоча група) виносить на обговорення проект рішення, який ухвалюється учасниками зборів, пропозиції, які додаються до проекту.

Потім проект виносять на голосування. Якщо за нього проголосує більшість учасників зборів, приймається як ухвала. Рішення має бути чітко оформленим, конкретним, указано виконавців і дату виконання.

Потрібно контролювати, як виконується прийняте рішення. Учасників зборів повідомляють про виконання прийнятого рішення.

ДИСКУСІЯ

Дискусія — форма колективного обговорення, мета якої — виявити істину через зіставлення різних поглядів, правильне розв'язання проблеми. Під час такого обговорення виявляються різні позиції, а емоційно-інтелектуальний поштовх пробуджує бажання активно мислити.

Організація дискусії має три основні етапи: *підготовчий, основний, заключний*.

Підготовчий етап передбачає такі завдання:

- сформулювати тему дискусії;
- визначити основні питання, які обговорюватимуться;
- підготувати основну літературу з проблеми, яка виносить на дискусію;
- визначити місце та час проведення дискусії.

На другому етапі — *основному* — обговорюються питання, які внесені до порядку денного. Якщо в процесі обговорення або ж осмислення деяких моментів дискусії виникає невелика пауза, то головуючому не

рекомендується її переривати, даючи можливість учасникам дискусії трохи поміркувати, оскільки це може сприяти новому повороту дискусії.

Третій етап — *заключний* — це підбиття підсумків. Як правило, це робить ведучий — головуючий, проте можна доручити цю справу одному із спеціалістів — учасників дискусії.

За нормами етикету дискусія не повинна тривати більше, ніж 3 год, оскільки зловживання часом призводить до втоми учасників дискусії, до їхнього роздратування і несприйняття всього, що відбувається довкола. Дуже важливим у дискусії є дотримання часового регламенту: повідомлення — 15—20 хв, виступ — 3—5 хв.

Наше життя містить різні форми прояву суперечок та дискусій. Особливе значення мають *професійні дискусії*, результатом яких може стати успішна угода і прибуток, але лише за умови правильного ведення дискусії, яка полягає в урахуванні багатьох факторів (психології ведення дискусії, логічній та мовній культурі дискусії та ін.).

Основні правила ведення дискусії:

1. Відверто висловлювати думки.
2. Поважати точки зору всіх членів дискусії.
3. Слухати інших, не перебиваючи.
4. Не говорити занадто довго та занадто часто.
5. Водночас має говорити лише одна особа.
6. Дотримуватися позитивних ідей та стосунків.
7. Не критикувати себе та інших.
8. Незгоди й конфлікти відносно ідей не повинні бути направлені на конкретну особу.

Існує багато форм організації дискусії. Найпоширеніша — це *дерево рішень*. Цей метод полягає в тому, що у ході дискусії учасники заповнюють таблицю.

ПРОБЛЕМА (ПИТАННЯ)

	Переваги	Недоліки
1		1
2		2

Головуючий ставить проблему на обговорення. Учасникам надається основна інформація, історичні факти, дати, події тощо. Вони мають для себе відзначити позитивні і негативні моменти у вирішенні цієї проблеми і самостійно прийняти рішення, про яке повідомлять в обговоренні.

Інша *форма проведення дискусії* — *ток-шоу*, під час якого є можливість висловиTM різні точки зору на задану завчасно тему (за умови доброї підготовки учасників). Ведучий ток-шоу повинен слідкувати, щоб учасники не відхилялися від заданої теми. Першими виступають основні учасники (по 20 хв), після чого інші беруть участь у дискусії. По закінченні дискусії ведучий підводить підсумки, дає короткий аналіз, інколи — поради на майбутнє.

Відома ще одна *форма проведення дискусії* — *«мозковий штурм»*. Вона полягає в тому, що збирається велика кількість учасників дискусії, які вільно

висловлюють свої думки з приводу розв'язання певної задачі. Ніхто при цьому не може обговорювати,

критикувати чи підтримувати ідеї інших. У процесі такої дискусії можна вислухати велику кількість пропозицій з вирішення певної проблеми і в кінцевому варіанті вибрати найоптимальніше рішення.

Дискусію як форму колективного обговорення слід відрізнити від *полеміки*, яка виступає як конфронтація ідей, поглядів та думок і основна мета якої -- перемога над опонентом, та від *диспуту*, який використовується, як правило, для публічного захисту тієї чи іншої позиції.

Нині дуже популярною формою дискусії є *дебати*, в яких є можливість переконати інших у тому, що цей підхід до вирішення проблеми правильний. Ця форма найчастіше використовується ведучими сучасних політичних теле- та радіопрограм.

ТЕЛЕ- І- ПРЕС-КОНФЕРЕНЦІЇ

Нині часто говорять про те, що журналісти невтомно переслідують громадських діячів, фахівців, намагаючись здобути факти. Кожному спеціалістові потрібно вчитися спілкуватися з пресою, прагнути налагодити якомога вигідні для себе стосунки з кореспондентами, видавцями, компаніями тощо.

Представники преси можуть бути некоректними (ставити запитання про особисте життя). Увагою преси оточені всі.

«Тому треба постійно налагоджувати добрі стосунки з представниками засобів масової інформації. Ви самі або ваші довірені особи повинні виробити політику спілкування з пресою, яка б працювала як на вас, так і на журналістів. Наприклад, вам треба миттєво реагувати на кожне питання, яке вам можуть подати, і самому вишукувати будь-який вигідний випадок, щоб підкинути пресі матеріал, в якому вона має потребу. Насамперед, ви повинні бути правдиві, але при цьому повідомляти тільки той об'єм інформації, який, по-вашому, слід привідкрити. Використовуйте всі можливості для співробітництва, але не нашкодьте собі. Якщо преса опублікує матеріал, що стосується вас і помістить брехливі відомості, вам належить якомога швидше, навздогін опублікувати правдиву інформацію. виправлення фактів повинно бути зроблено без затримки, доки інцидент ще свіжий у свідомості громадськості».

Радять ефективно використовувати пресу і впливати на людей, даючи інтерв'ю чи просто виступаючи на прес- чи телеконференції.

Телеконференцією називається спілкування людей за допомогою мережі Інтернет.

Участь у такій конференції залежить від пропускну здатності мережі вашого провайдера Інтернету і від того, чи ви на неї підписалися.

Систему електронних дощок-оголошень являє собою дискусійна група USEWET

Групи новин мають кілька категорій!:

- бізнес (Bis);
- новини (NEWS);

- розваги (ree);
- наука (sci) та ін

Обравши одну із категорій новин, можна спілкуватися з людьми, які цікавляться цими ж проблемами. Зазначимо, що спілкування в дискусійних групах засновано на таких основних правилах:

—тему й характер телеконференції встановлює її адміністратор;

—якщо вас щось не влаштовує, необхідно звернутися до адміністратора;

—перш ніж включитись до активної діяльності у телеконференції, варто уважно вивчити представлені в ній теми й питання.

Спочатку радять прочитати файл запитань, а потім ставити питання адміністраторові чи іншим особам. Можна посилати і отримувати повідомлення від інших учасників. Якщо отримали повідомлення від конкретного учасника, то потрібно відповісти особисто йому, а не через телеконференцію.

Свої повідомлення не можна переобтяжувати великими цитатами.

На інші (нові) телеконференції потрібно підписуватися. Підтвердження про підпис має надійти від адміністратора. Якщо ж ви не зможете взяти в ній участь, то потрібно послати відмову (про порядок відмови має бути написано в листі адміністратора).

Спілкування з учасниками телеконференції має проходити так, як і у повсякденному спілкуванні.

Прес-конференція — це спілкування з представниками преси.

Прес-конференції можуть проводити будь-які організації (музеї, партії, товариства, зоопарки, фірми тощо). Фірми проводять прес-конференції з приводу випуску нового товару, надання нових послуг, отримання патента на нові ліки, відкриття нового заводу, страйку робітників тощо.

Прес-конференції можуть проводити представники влади (відповіді мера на запитання представників преси).

Журналісти намагаються видобути інформацію для роздумів. А для цього їм потрібні факти (бажано — подробиці, які шокують, сенсації, актуальні вислови).

До прес-конференції потрібно добре підготувати:

- заяву, яку можна виголосити перед людьми;
- відповіді на можливі запитання;
- думку, яку інформацію хотіли б бачити, опублікованою.

Потрібно вирішити чи що треба говорити, а що — ні. Розроблено поради тим, хто готується до прес-конференції:

1. Намагайтесь, щоб одягнений вами костюм відповідав ситуації і тій аудиторії, перед якою ви будете виступати.
2. Відповіді на питання повинні бути спокійними, правдивими і, за можливістю, стислими.
3. Ставтеся до прес-конференції як до слухної нагоди донести правду до суспільства.
4. Якщо ви захочете приховати або перекрутити факти, вам знадобиться безліч заяв, щоб зробити свою неправду правдоподібною.
5. Суспільство повинно вам довіряти, вірити вашим словам. Цією

вірою не можна зловживати, не можна зраджувати її.

6. Не ставтеся до журналістів із презирством, думаючи, що їм ви можете говорити все, що хочете, що вони повірять усьому.

7. Не намагайтесь підкинути вигадку, щоб привернути до себе увагу, не плекайте ілюзій, що публіка довірлива і накинеться на сумнівну інформацію — люди хочуть знати правду, і вони заслуговують на це.

8. Ще до початку прес-конференції вам слід вирішити, що ви хочете сказати пресі і громадськості.

9. Прорепетируйте із секундоміром і магнітофоном, щоб визначити, що ви зможете повідомити за десять, двадцять, тридцять, шістдесят і дев'яносто секунд.

10. Заздалегідь напишіть цитати скорочено, як у телеграмі, щоб при необхідності готова заява без зусилля відтворилася у вашій пам'яті.

11. Відповідайте на питання прямо і без збентеження.

12. Визначте свою стратегію і уникайте сюрпризів.

13. Якщо ви готуєте заяву для опублікування її у вечірніх новинах, то призначайте час прес конференції таким чином, щоб журналісти мали можливість прибути на неї, потім повернутися на свої робочі місця і відредагувати матеріал до ефіру. Правильний вибір часу дуже важливий.

Ділова доповідь

Доповідь — це:

1) прилюдне повідомлення на певну тему,

2) рідко — усне або письмове офіційне повідомлення про що-небудь керівникові, начальникові.

Доповідь — один із найпоширеніших жанрів (форм) усного висловлювання. Учені зазначають, що доповідь може бути: 1) політичною; 2) діловою; 3) звітною; 4) науковою.

Політична доповідь торкається політичних питань, у ній з'ясовуються суть, причини, наслідки певної політичної події, розкриваються шляхи розвитку суспільства.

Ділова доповідь, на нашу думку, — це доповідь, офіційне повідомлення про що-небудь керівникові, начальникові.

Звітна доповідь — це доповідь, яка виголошується під час звіту про роботу якогось органу за певний період.

Наукова доповідь — це доповідь, у якій інформується про наукові спостереження, досліди, їх результати, нові відкриття, зроблено узагальнення наукових даних. Звісно, що такі доповіді заслуховуються в наукових установах, на різних зібраннях учених конференціях, симпозіумах тоїщо. Наукова доповідь, зроблена на основі критичного огляду і вивчення ряду публікацій, називається рефератом (про це див. нижче).

Кожен із цих видів доповідей вимагає певної підготовки і має свою специфіку написання.

Найпоширенішою є така *структура доповіді*: вступ, основна частина, висновок.

У *вступі* потрібно визначити тему доповіді, причини її вибору, вказати актуальність проблеми, її значення, сформулювати мету доповіді, викласти історію питання.

В *основній частині* — подати характеристику проблеми (виділити основний аспект проблеми, а потім — основні положення, які детально і послідовно проаналізувати).

Висновки мають бути чіткими, лаконічними. Рекомендується повторити основну думку, а потім підсумувати найбільш важливі положення.

Кажуть, що перші слова оратора повинні завоювати увагу слухачів, а останні — посилити ефект виступу. Існує безліч порад доповідачам, спробуємо їх узагальнити.

Поради доповідачам

- Підготовку до виголошення доповіді почніть заздалегідь: продумайте структуру, зміст, зробіть помітки.

- Складіть план доповіді, доберіть приклади, опрацюйте літературу з даної теми.

- Часто в науці думки авторів розходяться щодо певної проблеми. Узагальніть це у вигляді схеми, таблиці, класифікації тощо. Укажіть свою думку з цього приводу.

- Напишіть текст. Спробуйте виголосити доповідь наодинці, перевірте наголошування деяких слів, уточніть значення незнайомих слів.

- Упевнено виходьте на трибуну, уже цим справлятимете позитивне враження.

- Якщо головуєчий не подасть стислої інформації про вас і вашу діяльність, зробіть це самі.

- Не виявляйте свою знервованість, поспіх, страх. Усе це впливає на слухачів, на їх увагу та зацікавленість. Будьте впевненими, вірте в свої сили.

- Упевнено станьте за трибуну, розкладіть свої папери, впевнено і спокійно погляньте на слухачів. Коротка пауза дасть можливість слухачам зайняти свої місця і заспокоїтися. Те, що ви не починаєте говорити, загострить їхню увагу, та й ви самі зможете протягом цієї короткої хвилині заспокоїтися й зосередитися. Ця пауза і ваш прямий погляд справлять позитивне враження ще до того, як ви почнете говорити.

- Велике значення має ваш упевнений погляд. Якщо ви лише два-три рази скрадливо глянете на присутніх, то справите враження невпевненої людини. Легка посмішка викличе доброзичливість з боку слухачів, сприятиме встановленню з ними контакту.

- Ніколи не починайте промову словами: «Зараз я вам усім доведу, як ви помиляєтеся, коли думаєте, що...». Більш невдалий вступ годі й придумати. Це налаштує слухачів так, що вони потім не будуть звертати уваги на будь-які аргументи.

- Не використовуйте надто часто абстрактні поняття, це вимагатиме від слухачів великого напруження.

- Не поспішайте. Існує межа швидкості, з якою мозок людини може сприймати й засвоювати нові поняття.

- Намагайтеся встановити контакт зі слухачами та викликати в них інтерес до розмови. Поставте себе на їх місце, стежте за реакцією в залі.

- Пояснюючи складні теоретичні проблеми, придумуйте порівняння, які допомогли б слухачам краще їх зрозуміти. При цьому слід орієнтуватися на слухачів, які мають нижчий рівень знань. Цю останню пораду треба

застосовувати обережно, тому що недооцінювати слухачів, викладати матеріал надто спрощено теж не бажано.

- Підтримуйте зацікавленість слухачів упродовж усього виступу. Якщо в залі тиша, слухачі сидять спокійно й уважно на вас дивляться, а дехто з них навіть киває головою на знак згоди, то це означає, що ваш виступ проходить успішно. Якщо ж слухачі перешіптуються, проглядають програму, крутяться на своїх місцях, не дивляться на вас, позіхають і навіть «клюють носом», то це незаперечні ознаки втрати інтересу до лекції. Щоправда, це не означає, що тема доповіді їх взагалі не цікавить. Буває, що деякі частини виступу викладаються не так цікаво, як інші, і через те увага тимчасово згасає. Тому промовець повинен постійно стежити за реакцією своїх слухачів. Але це важче, коли слухачами є підлеглі. У цьому разі слухачі не виявляють своєї реакції, а за допомогою міміки часом удають зацікавленість там, де її насправді немає. Недосвідченому промовцеві важко справлятися зі зниженням уваги слухачів.

- Видозмінійте свій виступ згідно із ситуацією. Безперечно, становище доповідача буде скрутнішим, якщо аудиторія змішана. У такому разі перед викладом матеріалу, який частині присутніх знайомий, рекомендується зазначити: «Багато з присутніх знайомі з цими питаннями. Дозвольте мені стисло) висвітлити їх для тих, хто з ними досі не зустрічався...».

- Говоріть тихо, спокійно. Якщо в аудиторії шум, стиште голос.

- Слідкуйте за грамотністю свого мовлення.

- Аргументуйте деякі положення доповіді прикладами, порівняннями, робіть висновки. Інколи будьте дотепними.

- Ставте слухачам риторичні запитання. Вони допоможуть активізувати увагу слухачів.

- Використовуйте методи перекопування. До найефективніших методів переконування належать сугестивні (або навіювальні) методи (навіювання полягає в тому, щоб опосередковано нав'язати іншій особі яку-небудь думку, яка пізніше викликає реакцію, що відповідає певній звичці даної особи). Розповідають, що психолог професор Крейн іноді використовував метод сугестивного переконування так: коли гості починали розходитися, він зосереджував свою увагу на одному з відвідувачів, допомагав йому одягти пальто і подавав капелюха. При цьому непомітно, але рішуче втискував йому в руку свою парасольку саме тоді, коли увага гостя була зосереджена на одяганні й розмові з господарем. Гість здебільшого брав парасольку і простував до дверей, У цю мить Крейн здивовано запитував, чому це гість забрав його парасольку. Той зніяковіло виправдовувався, що зробив це несвідомо. Лише після цього Крейн пояснював свій «психологічний жарт». Успіх сугестивних дій залежав від того, наскільки Крейнові вдавалося зосередити увагу гостя на одяганні й розмові і при цьому втиснути парасольку йому в руки саме тоді, коли руки гостя були поза сферою уваги останнього. У даному разі мста полягала в тому, щоб навіяти думку в околичну ділянку уваги й викликати реакцію, що відповідає звичці брати парасольку, яку подають. Багато разів приятель Крейна брав навчальний посібник, якого давав йому професор і до якого вже торкнулися його пальці. Якби йому Крейн подав предмет іншої форми, наприклад скрипку, він би

усвідомив, що тут щось не те, і відкинув би таке навіювання. Отже, павіювальні методи переконування полягають не тільки в позитивному формулюванні запитання, а й у поведінці, інтонації та інших виявах особистості мовця. Учені зазначають, що ці психологічні факти, зрозуміла річ, мусить знати й використовувати кожен, хто хоче дієво і переконливо говорити і цим впливати на людей.

Висновки

Для того, щоб вплинути на аудиторію, промовець повинен бути впевненим у своїх силах, уміти завойовувати повагу слухачів своїм виступом.

1. Його мова має свідчити про те, що він досконало знає предмет і добре підготувався до виступу.

2. Початок доповіді, як ми вже зазначали, має вирішальне значення для створення у слухачів приємного враження.

3. Жести й міміка доповідача повинні бути невимушеними, а темп мовлення ні монотонним, ні надто швидким.

4. Службовець повинен постійно тренуватися виступати, робити це частіше і набувати досвіду. Це дозволить почувати себе впевненіше, а мовлення ставатиме дедалі невимушенішим і природнішим.

Декілька не:

Не вживайте надто довгих речень, бо їх набагато важче зрозуміти, ніж короткі. Чергуйте довгі речення з короткими.

Не знеособлюйте речення, не зловживайте третьою особою однини і множини. Наприклад, «було проведено...», «були заплановані подальші заходи» тощо.

Не бійтеся вживати форму першої особи множини. Тим самим ви наблизите виклад до рівня знань слухачів, зробите його доступнішим, пожвавите безособовий опис. За тим описом слухачі зможуть уявити діяльність певних осіб: «Ми провели...», «Ми запланували заходи».

Не переобтяжуйте свою мову іншомовними словами, професійними термінами, абстрактними поняттями. Можливо, слухачі не мають достатнього рівня професійних знань і доповідь залишиться для них незрозумілою (причина — ви не зуміли донести до них інформацію зрозумілою для них мовою).

Не зловживайте зайвими подробицями, які заступають головне в розповіді.

Не можна надмірно стисло висловлювати важливі думки, бо вони промайнуть повз увагу слухачів. Особливо це стосується переліку по пунктах. Слід мати на увазі, що приклад або порівняння легше запам'ятати, ніж просто назване твердження чи думку.

Ділова доповідь. Кожен доповідач, готуючись до виступу перед аудиторією, хвилюється. Інколи хапається за все і розуміє, що час іде, а матеріалу немає.

Насамперед потрібно:

1) заспокоїтися;

2) з'ясувати мету, якої хочете досягти (поінформувати слухачів про нові досягнення в агроекології, юридичну інструкцію, нову організацію, наукову роботу, плани будівництва корівників, нові методи праці, механізацію чи автоматизацію виробничих процесів тощо);

3) переконати слухачів (у доцільності впровадженні електронно-обчислювальних машин, невідворотності введення в практику нових методів праці

та раціоналізаторських пропозицій);

4) спонукати слухачів (краще працювати);

5) розважити слухачів (наприклад, під час урочистості, зустрічі і т.ін.).

Чітко сформулювавши мету, ви зможете впорядкувати промову — це вплине на її обсяг, спосіб виголошення та аргументацію.

На слухачів слід впливати психологічно, переконувати їх, що вони повинні зробити саме так, як ви їм рекомендуєте.

б) промовець повинен готуватися до виступу, чітко уявляти собі, що треба сказати у вступі, що — у головній частині, а що — наприкінці свого виступу.

Звичайно, можна покласти на власний досвід, ситуаційні впливи і стимули з боку слухачів, але основну частину виступу імпровізувати не можна;

7) матеріал та інформацію потрібно систематизувати;

8) думки викласти в логічній послідовності;

9) на окремому аркуші бажано розробити схему виступу в остаточному варіанті й позначити в ньому головні пункти: вступ, основна частина і закінчення;

10) розподілити час виступу по пунктах для того, щоб укластися в регламент;

11) виголошуючи промову, потрібно стежити, поклавши перед собою годинник, чи ви дотримуетесь розкладу виступу;

12) велике значення мають рухи, поза, жести і міміка під час публічного виступу;

13) на трибуну виходьте впевнено (якщо ви ступаєте на носках — справляєте враження зляканої людини; якщо йдете, випнувши груди, то виникає враження, що ви надто самовпевнені; якщо йдете надто швидко, то тим самим виказуєте свою знервованість);

14) не починайте говорити ще до того, як дійдете до трибуни;

15) під час промови намагайтеся стояти спокійно, міняйте позу лише через кілька хвилин після того, як ви вже втомилися стояти так;

16) не лишайте трибуни, не скінчивши до кінця промови чи лекції. Ідіть з трибуни впевненим кроком, який відповідає тону вашої промови;

17) міняйте час від часу напрям погляду, щоб слухачі в усіх кутках чалу відчули, що ви звертаєтеся саме до них;

18) час від часу переходьте з місця на місце;

19) жести й рухи тіла доповідача викликають відповідні переживання у слухачів. Жестикуляція зближує лектора зі слухачами і робить зміст його промови зрозумілішим. Часто переказують про те, як одного разу російський учений-фізіолог І. Павлов читав у Лондоні лекцію, яка відразу ж перекладалася слухачам. Промовець так захопився, що забув про перекладача й говорив близько 15 хвилин без перекладу. Свою мову він супроводжував характерними жестами, а коли закінчив говорити, у залі пролунали бурхливі оплески: не знаючи російської мови, слухачі зрозуміли більшу частину його промови.

2 Типи співбесідників.

1. *Безглузда людина* — нетерпляча, невтримана, збуджена; своєю поведінкою несвідомо підштовхує співбесідника до того, щоб він не

погоджувався з висловленими тезами та твердженнями. Маючи справу з такою людиною, доцільно не виходити за межі професійного спілкування, треба бути спокійним і спростовувати її твердження.

2. **Статечна людина**— доброзичлива та спокійна під час розмови, їй слід давати змогу виявити себе, коли підбиваються підсумки зустрічі, обговорюються пропозиції.

3. **Всезнайко** — людина, у якої завжди і на все є "своя" думка, вона обов'язково хоче її виголосити, не прислуховуючись до думки співрозмовника. Якщо доводиться мати справу з такою людиною, треба трохи збити з неї пиху, спеціально ставлячи складні запитання. Треба також залучати її до обговорення ідей, запропонованих іншими.

4. **Балакун** — не вміє вислуховувати інших, часто перебиває співрозмовника, не цінуючи його часу. Щоб марно не гаяти час, його треба своєчасно й тактовно зупинити, бо цікавих ідей він однаково не внесе.

5. **Боягуз** — людина, яка відмовчується, щоб не виставляти себе на посміховисько або не здатися безглуздою. Таку людину варто підтримати, підкресливши, що в неї вірять, до неї прислуховуються.

6. **Непрístupна людина** — має "відсутній" вигляд; те, що відбувається поза її особою, їй видається не вартим уваги та зусиль. Спілкуючись з такою людиною, краще одразу ви знати її знання та досвід, виявити інтерес до неї самої та її справ.

7. **Незацікавлена людина** — безцеремонно демонструє, що все, що відбувається навколо, їй аж ніяк не цікавить. Для того, щоб вступити з такою людиною в контакт, треба все-таки знайти те, що для неї може мати істотне значення.

8. Люди, яких називають "**велике цабе**", зовсім не терплять критики. Вони вважають себе кращими від інших, а власні пропозиції єдино правильними. З такими людьми треба бути обережними, не критикувати їх. Водночас варто показати, що вони такі самі люди, як й інші. Добре при цьому використовувати прийом протиставлення на зразок: "Так..., проте".

9. **Чомучка** — не може втриматися, щоб не поставити запитання про все і про всіх. Спілкуючись із такою людиною, доцільно переадресовувати їй її ж запитання. Це змусить "чомучку" розмірковувати над проблемою, яку винесено на обговорення.

Зрозуміло, що наведені класифікації умовні. Однак вони допомагають навчитися самостійно розпізнавати особливості своїх співрозмовників і використовувати це для того, щоб краще і швидше порозумітися з людьми, встановити контакт, досягти успіху під час спілкування, зокрема при проведенні індивідуальних бесід. Існують люди, які поєднують глибоке знання людини зі здатністю добиватися ефективного контакту зі співрозмовниками в різних ситуаціях, їх називають "геніями спілкування". Поведінку таких людей визначають риси: відсутність тривожності та упередженості, вміння встановлювати зворотний зв'язок, артистизм, передбачення, інтерес до всього, любов до себе (ми не можемо любити інших, якщо не любимо себе) та наявність необхідної захисної агресії (розуміння, що постійні проступки до добра не приводять).

На встановлення контакту та перебіг бесіди загалом накладає серйозний відбиток темперамент співрозмовників. І його також треба вміти розпізнавати і враховувати.

Важливо пам'ятати і про вікові особливості співрозмовника. У більшості людей з віком знижується критичність, а потреба у спілкуванні зростає. Старші за віком люди люблять дещо моралізувати, іноді внаслідок своєї балакучості позбавляють співрозмовника можливості самостійно висловити думку і дійти певних висновків.

У процесі підготовки до індивідуальної бесіди важливо враховувати також статеві відмінності співрозмовника. У чоловіків переважно більш глобальний погляд на обговорювану проблему, а жінки краще сприймають деталі, нюанси.

3 Проведення співбесіди під час прийому на роботу.

Як підібрати працівників, що володіють не лише високими професійними і діловими, а й відповідними особистісними якостями. Як практично вберегти організацію від потенційно небезпечних (конфліктних) співробітників?

Існують різні напрацьовані способи, кожен з яких має свої плюси та мінуси.

У колишньому Радянському Союзі функція захисту здійснювалася двома каналами: за рахунок роботи особливих відділів, які були практично на кожному підприємстві, та через розгорнуту систему партійних характеристик. Цей спосіб не дуже вдалий, оскільки неминуче призводить до професійного та кваліфікаційного обезголовлювання підприємства, що в підсумку катастрофічно позначається на його ефективності.

Нині широко розповсюджена практика підбору співробітників за принципом спорідненості або «давнього» знайомства. Вона має свої позитиви на початковому організаційному етапі заснування своєї справи. Але за умов зростання фірми та її стабільного функціонування такий шлях виявляється програмним (недостатня кількість професіоналів з відповідним рівнем кваліфікації та негативні побічні соціально-психологічні феномени: кумівство, родинні зв'язки тощо).

На сьогодні існують кадрові агенції, які здійснюють підбір кадрів за професійно-кваліфікаційним принципом, на основі критеріїв, які визначають професійні та ділові якості претендента.

Більш високий рівень підбору кадрів — це комплексний підбір з урахуванням усіх параметрів (професійних, ділових, особистісних) на основі критеріїв, розроблених кваліфікованими психологами.

Отримуючи заявку на підбір претендентів на вакансію, вони в тісному співробітництві з клієнтом визначають не тільки формальні професійно-кваліфікаційні запити, а й конкретні функціональні вимоги, на основі яких ґрунтується робота. Кожний претендент проходить через спеціальний психодіагностичний комплекс, що дозволяє відсіяти непридатних і зберегти найбільш перспективних для конкретного робочого місця. Така форма ор-

ганізації роботи сприятлива як для фірми, так і для кожної окремої людини, яка шукає роботу.

Проблеми найму на роботу з позиції керівника фірми

Відділ кадрів фірми проводить первинний підбір кандидатів, які володіють необхідною кваліфікацією, на те чи інше місце роботи.

На що звертає увагу керівник при співбесіді з претендентом?

Досвід. Якщо претендент змінив більше одного місця роботи за рік — це сигнал тривоги. (Оптимальний варіант — не менше двох—трьох років на кожному місці роботи.) Яскравий опис претендентом своїх досягнень може бути перебільшеним. Слід пам'ятати, що конкретна посада в іншій фірмі, аналогічна даній фірмі, не означає ті самі обов'язки та відповідальність. Для деяких посад попередній досвід не обов'язковий.

Інтелект та освіта. Необхідно підбирати людину до посади. Якщо призначити висококваліфікованого спеціаліста на нижчу посаду, з'являться незадоволені працівники, може зрости плинність кадрів. І навпаки — некваліфікований працівник з обов'язками вищої посади не справиться.

Книжні знання нечасто безпосередньо застосовуються на практиці, хоч і навіюють кандидату ілюзорну віру в свої можливості. Розсудливість і бажання вчитися набагато цінніші, ніж академічна освіта.

Зовнішній вигляд. Ви маєте повне право очікувати, що кандидат прийде на співбесіду охайним і матиме гарний вигляд. Це свідчить про почуття гідності. Можна прогнозувати, що й до роботи він буде ставитися сумлінно, хоча це і не є стовідсотковою гарантією такого ставлення. Якщо ж кандидат приходить у неприємному вигляді, то й на роботі він виглядатиме не краще.

Здатність до адаптації. «Дубовість», відсутність психологічної гнучкості створюють серйозні проблеми, тому що заважають зростанню і розвитку працівників.

Риси характеру. Хоч працівники і не братимуть участі в конкурсі на популярну особистість, все ж потрібно звернути увагу на те:

- Чи тактовний кандидат? Чи стриманий?
- Чи легко з ним спілкуватися?
- Чи вміє він поводитися серед людей?

Методика співбесіди під час прийняття на роботу

Керівник має прийняти рішення, наслідки якого можуть відчуватися роками. Тому робити це слід обдумано. Співбесіда з претендентом потребує підготовки. Керівник повинен:

- ✓ пам'ятати про те, на яку посаду претендує кандидат;
- ✓ до співбесіди знайти час, щоб ознайомитися з біографією кандидата;
- ✓ визначити запитання, які необхідно поставити;
- ✓ намагатися бути у відповідному настрої. Якщо ви дуже стомлені чи роздратовані, то оцінка кандидата буде необ'єктивною, тому:

- сплануйте бесіду так, щоб нічого не відволікало вашої уваги (телефонні дзвінки тощо);
- виберіть для бесіди відповідне комфортабельне приміщення.

- не виявляйте упередженості, перше враження може бути помилковим;
 - переконайтеся, що кандидат знає ваше ім'я та посаду;
 - називайте претендента на ім'я. Сприймайте його, як цікаву людину, у якої можна про щось дізнатися;
 - посміхайтесь. Будьте доброзичливими. Переляканий кандидат не зможе продемонструвати свої здібності;
 - ставтеся до кандидата так, як вам би хотілося, щоб ставилися до вас, коли б ви помінялися ролями;
 - повідомте кандидату все стосовно посади — як позитивні, так і негативні сторони (вимоги, умови роботи, режим робочого дня, можливе висунення, привілеї, зарплата);
 - говоріть повільно і чітко, щоб він усвідомив сказане вами;
 - не давайте обіцянок, які ви не в змозі виконати. Не перебільшуйте можливостей просування по службі.

Зробіть так, щоб кандидат говорив більше, ніж ви. Адже це ви його інтерв'юєте, а не він вас. Кмітливий кандидат може розговорити вас так, що залишить про себе найкращі враження, хоча говорили ви самі.

- Формулюйте питання чітко і стисло.
- Ставте запитання послідовно, по черзі.
- Починайте з легких запитань, складніші залишайте на кінець бесіди.
- Запитайте, що він робив, що прагне робити, що може і що стане робити.
- Не ставте очевидних запитань («Ви старанні?», «Ви вмієте вживатися з колегами?»).
- Додатково перевірте відповіді, ставлячи ті ж питання по-іншому.
- Ставте запитання, які потребують розгорнутої відповіді, а не відповідей «так» і «ні».
- Зверніть увагу на запитання, які ставить вам претендент.

Можливо, ви отримаєте додаткову, цікаву для вас інформацію.

Про що слід дізнатися

- ✓ Працьовитий кандидат на посаду чи лінивий.
- ✓ Чи має швидку реакцію.
- ✓ Відкритий він для сприйняття нового чи впертий і схильний до догматизму.
- ✓ Чи спостережливий. Чи ініціативний.
- ✓ Чи чесний.
- ✓ Чому залишив свою попередню роботу.
- ✓ Наскільки охайний у роботі.
- ✓ Чи відчуває гордість за свою роботу.

На що слід звернути увагу

- ◆ Не будуйте свої висновки лише на основі письмової характеристики. Людина заслуговує на більше чи менше, ніж її характеристика.

◆ Сприймайте кандидата всіма своїми відчуттями. Невербальний контакт не менш важливий, ніж словесний. Про що говорить міміка кандидата, жестикуляція його рук, поза, вираз очей?

◆ Відповіді часто можна знайти в темах, віддалених від безпосереднього предмету розмови.

◆ Намагайтеся відразу висловити претенденту свою думку щодо його шансів отримати роботу. Не подавайте йому надії, якщо в нього немає шансів. Не принижуючи його гідності, поясніть, чому його шанси незначні.

◆ Незалежно від результатів співбесіди зробіть так, щоб настрій у кандидата піднявся. Підтримайте його почуття гідності компліментом.

◆ Посміхніться, потисніть руку і побажайте удачі кандидатові.

Питання, які найчастіше ставлять кандидати на роботу роботодавцеві

◆кі загальні умови роботи в організації і який розпорядок дня?

◆Яка філософія організації по відношенню до молодих спеціалістів?

◆Які шанси на отримання житла?

◆Скільки днів протягом року може припасти на відрядження (в тому числі зарубіжні)?

◆Які перспективи розвитку організацій?

◆Чи є знижки для працівників під час придбання продукції, яку випускає організація?

◆Чи практикується в організації надурочна робота?

◆Які використовуються системи виплати?

◆Хто є конкурентом даної організації?

◆Чи має організація свої дитячі, лікувально-оздоровчі заклади?

◆Які шанси на отримання більш високої посади?

◆Чи будуть створені умови для навчання, підвищення кваліфікації чи перепідготовки?

◆Чи можливе скорочення посади? У зв'язку з чим?

◆Чи можна розраховувати на допомогу організації у працевлаштуванні у випадку скорочення працівників?

◆Які принципи формування пенсійного фонду, можливі розміри пенсії?

САМОСТІЙНЕ ЗАНЯТТЯ № 7

ТЕМА: ПУБЛІЧНИЙ ВИСТУП.

Питання, що виносяться на самостійне вивчення:

1 Механізм виникнення страху перед публічним виступом.

2 Підготовка до виступу перед аудиторією.

3 Техніка публічного виступу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Шеломенцев В.Н., Этикет и культура общения: Учебн. пособие. – Киев: ООО „Обериг”, 1995.
2. Чмут Г.К., Чайка Г.Л.: Етика ділового спілкування: навч. посібник. – 2 вид., -К.: Викар, 2002.
3. Хміль Ф.І.. Ділове спілкування: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: „Академвидав”, 2004.

Питання для самоконтролю:

1 Охарактеризуйте причини виникнення в оратора страху перед аудиторією.

2 Яким чином підготуватися до публічного виступу? З яких компонентів традиційно складається план виступу?

3 Яке смислове навантаження повинен нести початок виступу?

4 Яким чином слід використовувати під час промови факти, докази, цитати, жарти, наочність?

1 Механізм виникнення страху перед публічним виступом.

Для більшості людей виступ перед аудиторією є складним випробуванням. Це потребує від них немалих вольових зусиль, уміння чітко, аргументовано, яскраво висловлювати свої думки, утримуючи увагу слухачів. Мистецтво публічного виступу, вміння переконати людей є однією із заporук успішної діяльності менеджера й очолюваної ним організації.

Спілкування з приятелями, колегами є звичайним і приємним проведенням часу для більшості людей. Однак виступ перед аудиторією викликає внутрішню стурбованість. Це відбувається тому, що змінюється роль оповідача. У повсякденному житті, беручи участь у розмові, люди рідко відчувають тиск з боку свого оточення, та умов, за яких відбувається розмова. Усвідомлення, що будь-якої миті, потрапивши у незручне становище, можна відмовитися від продовження розмови і зняти з себе відповідальність за її розвиток заспокоює людину. Тим більше, що завжди знайдеться кому її продовжити. Такі умови спілкування дають змогу сконцентруватися на головному — передаванні інформації. Важливим є те, що у звичайній розмові всі співрозмовники рівноправні, ніхто не бере на себе провідної ролі. Зовсім інакше почувається оратор, який, виступаючи перед слухачами, усвідомлює мету, якої йому потрібно досягти, персональну відповідальність.

Людина є суспільною істотою, частиною сім'ї, співтовариства друзів, які підтримують одне одного. Опинившись на трибуні, вона починає відчувати дефіцит звичної підтримки, що породжує певний психологічний дискомфорт, оскільки їй одній доводиться інформувати, переконувати публіку, відповідати на запитання, докори тощо.

Під час розмови за реакцією співрозмовників відразу можна оцінити ефект від сказаного. Публічна промова супроводжується мовчанням аудиторії. Ніхто не реагує репліками на висловлювання оратора, не відповідає на риторичні запитання, не висловлює підтримки, але й не

засуджує оратора, якому важко з'ясувати, зрозуміли його чи ні. Тому недосвідчений промовець може розгубитися, у нього може з'явитися відчуття, що промова приречена, оскільки не чуючи вигуків схвалення, неможливо зрозуміти, як публіка сприймає висловлене. Однак ставлення до мовчання слухачів як прояву їх недружелюбності є помилковим. Потрібно навчитися розуміти аудиторію, володіти й керувати її думками, емоціями, що є важливою умовою ораторського мистецтва.

2 Підготовка до виступу перед аудиторією

Недостатньо обізнані з проблемою і способами її вирішення оратори, виступаючи емоційно, можуть справити певне враження на слухачів, але не завжди будуть здатними їх переконати, зацікавити своєю ідеєю. Виступ буде успішним, якщо емоції промовця поєднуюватимуться з глибоким знанням справи та аргументами. Тому до нього потрібно ретельно готуватися.

Підготовку публічного виступу починають із плану. Нерідко його складають на окремих картках відповідно до частин виступу

Картки зручно заповнювати у певній послідовності, починаючи з картки № 3, на якій чітко формулюють тему виступу, а також його положення, які необхідно довести до слухачів чи пояснити. Картку № 4 використовують для нотування на ній усіх доказів, наприклад порівнянь і протиставлень, цифр тощо. Заповнюючи картки № 3 і № 4, слід продумати, як розкрити тему виступу, зробити її зрозумілою для всіх, аргументувати правильність своєї позиції і досягти порозуміння з аудиторією.

На картці № 5 формулюють заключне звернення до аудиторії, тобто те, до чого оратор прагне спонукати слухачів. Доцільно наголосити на важливості повідомленого, шляхи можливого використання почутого у майбутньому.

Продуманий початок виступу занотовують на картці № 1. Яскравий, короткий, чіткий вступ повинен заволодіти увагою слухачів, викликати довіру, інтерес до оратора і його промови.

На картці № 2 занотовують причини, мету виступу, важливість порушеної теми, аргументи, за допомогою яких можна залучити до розмови кожного слухача.

Після складання плану можна усно продумати його розгортання, підібрати необхідні слова, жести, інтонацію. Поширеною є практика, згідно з якою оратор спочатку пише свою промову, вивчає її, щоб надалі користуватися лише опорними картками. Можна обрати будь-який спосіб, але неприпустимо читати виступ.

Корисним прийомом є декламування своєї промови разів шість, а за необхідності і більше. При цьому потрібно уявляти, що це не підготовка, а справжній виступ перед аудиторією.

4 Техніка публічного виступу

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

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

Докомунікативний	Комунікативний	Посткомунікативний
1.Визначення теми і мети виступу	Проголошення промови	Аналіз промови
2.Оцінка аудиторії й обстановки	Відповіді на запитання, ведення полеміки	
3.Добір матеріалу		
4.Створення тексту		
5.Репетиція		

Як же готуватися до виступу? Ученими розроблено ряд порад, серед яких:

- готувати повний текст публічного виступу;
- надрукувати його;
- прочитати для себе вголос, пам'ятаючи, що читання однієї сторінки продовжується в середньому 2 хвилини. Це дасть змогу, по-перше, упорядкувати матеріал і не заплутатися в ньому, а по-друге, орієнтуватися в його обсязі та часі;
- підкреслювати найважливіші думки;
- виокремлювати основні смислові блоки так, щоб перехід від одного до другого був природнім;
- визначити основні думки в кожному блоці, їхню аргументацію, відповіді на можливі запитання і т. ін.

Текст виступу має бути логічним і послідовним. Його можна легко запам'ятати, а згодом обходитися і без нього. Промовець зможе говорити спокійно, невимушено, більше апелювати до слухачів, спостерігати за їхньою реакцією.

Однакові за змістом, аргументацією виступи нерідко досягають різних результатів, що свідчить про важливість манери, особистісних якостей оратора, використовуваних ним прийомів. Неувага до будь-якого елемента публічного виступу знижує його ефективність, максимальне їх використання породжує синергічний (грец. *зупегґоз* — який діє спільно) ефект, коли дія одного чинника посилюється дією інших.

Початок виступу

Увагу слухачів відволікають предмети, звуки, кольори тощо. Тому іноді аудиторія дає відчуття, що вона не прагне докладати особливих зусиль, щоб зрозуміти оратора. Однак це аж ніяк не позбавляє промовця можливості досягти успіху. Все залежатиме від того, як він налаштується, розпочне, розгортатиме свій виступ, які Прийоми використовуватиме. Оратор має докласти максимум зусиль, щоб перше враження про нього було позитивним, вселяло впевненість,

що розмова справді актуальна. Наприклад, вступна фраза керівника на зібранні працівників організації: «Я звертаюся до вас сьогодні увечері і хочу зосередити увагу на декілька хвилин для розгляду найпростіших питань розвитку діяльності нашої організації» не дає ораторові жодного шансу на увагу аудиторії і відповідно на успіх, адже вона містить поєднання слів, які не несуть у собі смислового навантаження, не створюють необхідної для початку виступу інтриги, перевантажена малозначущою лексикою, неприваблива стилістично.

Раціональніше почати виступ словами: «Я хочу звернути вашу увагу на найгостріші проблеми розвитку нашої організації», оскільки вони стисло, зрозуміло, привабливо обґрунтовують доцільність розмови. А лаконічно вибудоване речення привертає увагу слухачів, що дає змогу досягти успіху.

Нечіткий початок виступу демонструє аудиторії нездатність оратора заволодіти її увагою. Внаслідок цього слухачі перестануть цікавитися не лише промовцем, а й темою його промови. Тому щоб заінтригувати аудиторію, використовують особистий досвід, прочитане, матеріали засобів масової інформації. Почати можна доречним крилатим висловом, оригінальною пропозицією, посиланням на відомий твір, історією з власного життя, риторичним запитанням тощо.

Головне, щоб початок змусив слухача відволіктися від його думок, переключити увагу на проблему, заради аналізу якої організована розмова. Якщо на оратора з перших хвилин спрямовані зосереджені, зацікавлені погляди, він може бути певним, що початок його виступу вдався і є підстави розраховувати на успіх.

Стиль і манери оратора. Навіть досконала підготовка виступу ще не гарантує успіху. Не менш важлива поведінка оратора з моменту його появи перед аудиторією. Він повинен вийти на трибуну рівною і спокійною ходою, зайняти своє місце, спрямувати погляд на слухачів. Усім своїм виглядом йому слід демонструвати впевненість у тому, в чому має намір переконати слухачів, підкреслювати значущість свого виступу.

Перша хвиля уваги аудиторії стосується особистості промовця, а її враження про нього вибудовується на емоційній, візуальній основі. Водночас слухачі прагнуть дізнатися про оратора якомога більше. Тому потрібно максимально використати увагу, яку викликає нова особа в аудиторії. Кожне слово оратора може бути оцінене критично, але це не означає, що слухачі не зацікавлені в успіху промови. Для них важливо почути авторитетну думку, розвіяти свої сумніви з дискусійних питань. Тому неорганізована, необачна поведінка може зашкодити ораторові навіть тоді, коли він досить ґрунтовно продумав зміст свого виступу. Наприклад, хвилювання, заїкання, вибачення можуть посіяти сумніви у компетентності промовця, доцільності його слухати.

Контакт зі слухачами під час публічного виступу забезпечує використання таких самих методів, як і в діалозі. Єдиною відмінністю є суттєве розширення меж діалогу, що вимагає зміни лише сили голосу без зміни стилю мови. У такому діалозі аудиторія не може безпосередньо брати участь, оскільки неввічливо перебивати промовця. Як і під час діалогу, потрібно дивитися на слухачів, адже більшості людей подобається, коли до них звертаються. Іноді оратори помилково вважають, що коли час від часу поглядати у вікно, то це

допоможе зібратися з думками, або коли дивитися над головами слухачів в останньому ряду, то кожен буде думати, що промовець дивиться саме на нього. Насправді аудиторія вважатиме, що він уникає слухачів, не відвертий з ними. Правильно спрямований погляд (очі оратора еднаються з очима слухачів) допомагає донести до них думки й ідеї, переконати у правильності своєї позиції. Досвідчений оратор звертає свій погляд на кількох слухачів. Якщо група велика, обирають слухачів у різних частинах аудиторії, не залишаючи поза увагою жодного її сектору, оскільки це може призвести до втрати підтримки цією частиною аудиторії. Погляд повинен бути виразним, приязним і відвертим. Переводячи поглядом від одного слухача до іншого, повертають голову так, щоб не дивитися ні на кого скоса, тому що це породжує підозру, а довіра є необхідною умовою сприйняття слів оратора.

Щоб переконати слухачів у правильності проголошуваних ідей, необхідно самому в це повірити, а потім підвести аудиторію до такого самого висновку. З кожним наступним словом слухачі повинні все більше усвідомлювати важливість почутого. Тому голос оратора мусить бути твердим і впевненим, щоб його всі почули. Слова мають звучати через рівні проміжки часу. Допомагає у цьому і така внутрішня установка: «У мене є, що вам сказати. Я викладу думки і факти чітко і зрозуміло. Це допоможе вам зробити правильні висновки».

Під час публічного виступу потрібно вміло жестикулювати. Жести як засіб передавання думки виникли значно раніше, ніж слово, і донині є важливим інструментом спілкування. Багато молодих ораторів під час виступу не знають, куди подіти свої руки. Тому корисним буде дотримання таких порад:

1) не слід робити руками різких рухів, не можна крутити під час виступу в руках олівець, ключі, монети та ін.;

2) не варто тримати руки у кишенях, бо це є ознакою поганих манер, перешкоджає доречній жестикуляції.

За допомогою рук можна вказати на щось, підкреслити важливість висловленого, створити образи своїх ідей;

3) дев'яносто відсотків жестів потрібно робити на рівні грудей, оскільки жести, зроблені руками нижче, часто свідчать про невпевненість, розгубленість оратора. Лікті слід відхиляти щонайменше на три сантиметри від тіла, бо менша відстань символізуватиме слабку особистість. Пальці повинні займати таке положення, начебто тримають яблуко. Розслаблені долоні свідчать про відсутність сили і здатності володіти собою. Обов'язково потрібно жестикулювати обома руками, але не зловживати цим.

Вільна, невимушена і водночас зібрана манера оратора налаштовує аудиторію на серйозну, довірливу розмову, зосереджує її на головному, сприяє діалогу.

Важливою композиційною частиною будь-якого виступу є закінчення. Переконливе і яскраве завершення запам'ятовується слухачами, залишає добре враження про промову. Навпаки, невдале закінчення іноді губить непогану промову.

У висновках необхідно повторити думку, заради якої проголошується промова, підсумувати найбільш важливі положення, підбити підсумки сказаного, окреслити тему наступного виступу, викликати аудиторію на суперечку, виголосити заклик тощо. Наприклад, вузівська лекція може

закінчуватися логічними висновками і означенням теми наступного заняття, мітингова промова чи проповідь – заклик, судова промова – зверненням до суду з закликом про справедливе вирішення справи і т.ін.

Особливо ретельно потрібно попрацювати над останніми словами виступу. Останні слова надовго залишаються в пам'яті. Якщо перші слова привертають увагу слухачів, то останні покликані посилити ефект виступу.

САМОСТІЙНЕ ЗАНЯТТЯ № 7

ТЕМА: СИСТЕМА НОРМ І ПРАВИЛ ПОВЕДІНКИ КЕРІВНИКА, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В ОРГАНІЗАЦІЇ.

Питання, що виносяться на самостійне вивчення:

- 1 Сутність корпоративної культури в організації.
- 2 Вплив культури організації на її діяльність. Участь керівника у формуванні корпоративної культури.
- 3 Роль керівника у процесі прийняття рішень. Комунікативні принципи оптимізації службових відносин.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Шеломенцев В.Н., Этикет и культура общения: Учебн. пособие. – Киев: ООО „Обериг”, 1995.
2. Деловой этикет: - 2-е изд.-К.: „Альтерпрес”, 2001.
3. Зубченко Л.Г., Немцев В.Д., Культура ділового спілкування. навчальний посібник. - К.: „Екс Об”, 2002.
4. Хміль Ф.І. Ділове спілкування: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: „Академвидав”, 2004.
5. Осовська Г.В.. Комунікації в менеджменті: курс лекцій. – К.: „Кондор”, 2003.

Питання для самоконтролю:

- 1 Які функції виконує корпоративна культура в організації?
- 2 Які складові можна виокремити в понятті «корпоративна культура»?
- 2 Охарактеризуй основні типи корпоративних культур, які розрізняють соціологи?
- 3 Яким чином керівник впливає на процес формування корпоративної культури?

1 Сутність корпоративної культури в організації.

Корпоративна культура (англ. *corporate culture*)— це система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник фірми та передбачає його поведінку, обумовлює характер життєдіяльності організації. Корпоративна культура — це також спосіб і засіб створення організації, яка самостійно розвивається.

Мета корпоративної культури — забезпечення високої дохідності фірми за рахунок максимізації ефективності виробничого менеджменту та якісного поліпшення діяльності підприємства в цілому за допомогою:

- удосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до керівництва і прийнятих ним рішень;
- виховання у працівників ставлення до підприємства як до свого дому;
- розвитку здатності і в ділових, і в особистих стосунках спиратися на встановлені норми поведінки, вирішувати будь-які проблеми без конфліктів.

Вперше термін «корпоративна культура» було застосовано у XIX столітті німецьким фельдмаршалом та військовим теоретиком Мольтке, який характеризував даним поняттям взаємовідносини у офіцерському середовищі. У ті часи відносини регулювалися не лише статутами, судами честі, але й дуелями: рубець був обов'язковим атрибутом приналежності до офіцерської «корпорації». Професійні та інші спільноти, які існували на той час, часто мали зовнішні атрибути. В основному вони були пов'язані з кроєм і кольором одягу, аксесуарами, поведінковими знаками, за якими члени спільнот могли відрізнити «своїх» від «чужих». На сьогодні студенти Оксфордського та Кембриджського університетів носять краватки певних кольорів, а студенти Тартуського університету — особливі кашкети. Багато вчених, які досліджували організацію, описували ті чи інші її аспекти в своїх роботах, хоча і не використовували цей термін (наприклад, про «корпоративний дух» писав ще А. Файоль на початку XX ст). Американські дослідники почали займатися цим поняттям в 1970-1980-х роках, проте важливо відмітити, що «корпоративна культура» як термін ще не виникла в той час.

У цей період ряд американських дослідників (Т. Пітерс, Р. Уотермен) звернули увагу на раціональні управлінські теорії, на яких базуються універсальні методи регуляції трудового поведіння й стимулювання мотивації (методика «батога і пряника» Ф. Тейлора, принципи школи людських відносин) і відзначили, що ті перестали себе виправдовувати. Виявилось, що однотипні управлінські впливи в різних організаційних середовищах викликають розбіжні (іноді протилежні) поведінкові реакції, а самі способи і методи управління багато в чому визначаються традиціями та культурними особливостями^[1].

Наприкінці 1960-х років в США публікуються праці (Д. Хемптона, Х. Трансу), в яких приділяється увага різноманітним традиціям, обрядам і ритуалам, прийнятим в організаціях. Думка про те, що організації мають свої «культури», висловлювалася декількома дослідниками, наприклад, П. Тернером в 1971 р., С. Ганді в 1978 р., А. Петтірго в 1979 р. Більшість вчених схильні вважати, що основи теорії корпоративної культури були закладені в 1973 році К. Гіртцем в книзі «The Interpretation of Cultures». У 70-80-ті роки активно розпочато роботу по вивченню корпоративної культури. У 1980-ті роки в

журналах «European Management Journal», «Academy of Management Review», «International Studies of Management and Organization» публікуються статті на дану тему, засновані на практичних спостереженнях та рекомендаціях топ-менеджерів К. Мацусіта, А. Моріти, Л. Ложки.

Вперше поняття «корпоративна культура» як найважливіший фактор, що впливає на поведінку в організації і соціальний розвиток, сформулювали Теренс Є. Діл і Аллан А. Кеннеді в 1982 році. Вони виявили, що крім висококваліфікованого персоналу, ефективного управління, інноваційних стратегій, підприємства мають у своєму розпорядженні сильну культуру та особливий стиль, які сприяють успіхам як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Розкриттю значення корпоративної культури для успіху підприємства сприяли дослідження Томаса Дж. Пітерса і Р. Уотермена. Вони чітко сформулювали ідею про те, що управлінець, що впливає на стан справ в організації, повинен займатися не тільки економічними питаннями, але й керувати ціннісними установками організації, в буквальному сенсі створювати сенс роботи в цій компанії.

Дослідження Т. Діла і А. Кеннеді, Т. Пітерса і Р. Уотермена викликали серйозний інтерес до розгляду поняття «корпоративна культура», оскільки цим ученим вдалося продемонструвати переваги компаній, які мають сильну культуру. Першою важливою теоретичною працею з розгляду даної проблеми вважають книгу американського психолога Е. Шейна «Організаційна культура і лідерство» (1985). Автор першим описав теорію трьох рівнів корпоративної культури, на основі яких можна її вивчати: перший рівень — артефакти; другий рівень — проголошені цінності; третій — базові уявлення. Подальші дослідження корпоративної культури будувалися вже на основі його тривірневої моделі¹.

Види корпоративних культур за Дж. Зонненфельдом

Дж. Зонненфельд виділяє чотири типи культур: «бейсбольна команда», «клубна культура», «академічна культура», «оборонна культура» («фортеця»). Кожна з культур по-різному впливає на організацію та відображається на кар'єрі працівників.

«Бейсбольна команда» (Baseball team Culture) виникає в бізнес-середовищі з високим ступенем ризику. У компаніях з таким типом корпоративної культури рішення приймають дуже швидко, заохочують талант, новаторство та ініціативу. Ключові успішні співробітники вважають себе «вільними гравцями», і компанії конкурують між собою за право їх найму.

«Клубна культура» (Club Culture) характеризується лояльністю, відданістю та спрацьованістю персоналу, ефективною командною роботою. Стабільне бізнес-середовище дозволяє заохочувати співробітників за стаж роботи, кар'єрний ріст уповільнений, кандидатури на посади підбираються

всередині компанії. Практикується ротація співробітників між галузевими напрямками.

«Академічна культура» (Academy Culture) передбачає поступовий кар'єрний ріст працівників усередині компанії. У компаніях з академічним стилем корпоративної культури набирають нових молодих співробітників, які проявляють інтерес до довгострокового співробітництва і нічого не мають проти повільного просування службовими сходами. Однак, на відміну від «клубної культури», працівники тут рідко переходять із одного відділу в інший.

«Оборонна культура» («фортеця») (Fortress Culture) може виникнути в ситуації, коли компанія просто намагається вижити (наприклад, при загальногалузевим спаді). При цій культурі немає гарантії постійної роботи, немає можливості для професійного росту, тому що компаніям часто доводиться зазнавати реструктуризації і скорочувати свій персонал, щоб адаптуватися до нових зовнішніх умов^[13].

Види корпоративних культур у менеджменті країн СНД

У менеджменті країн СНД поки що складно виділити чіткі види корпоративної культури, бо в деяких організаціях вона зароджується, а в деяких вживають термін «змішана культура». Спеціалісти, що аналізують корпоративну культуру в країнах СНД, виділяють такі її види:

«Культура влади» — у таких організаціях передбачається ефективне використання і перерозподіл ресурсів керівництвом. Даний тип культури ґрунтується на принципах ієрархії, просування по сходах якої здійснюється за критеріями відданості загальній місії. При цьому головну роль відіграє керівник, його якості та здібності, які дають змогу оперативно реагувати на зміни довкілля, приймати і реалізовувати складні рішення.

«Рольова культура» — компанії з таким видом культури характеризуються суворим функціональним розподілом ролей та спеціалізації підрозділів. Даний тип організацій функціонує на основі правил та стандартів діяльності, дотримання яких гарантує їх виконання. Джерелом влади тут є не особисті якості керівника, а його становище в ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати тільки в стабільному середовищі.

«Культура завдань» — у таких організаціях культура зорієнтована на вирішення поставлених конкретних завдань і реалізацію проектів. Ефективність діяльності компанії з такою культурою визначається професіоналізмом працівників, корпоративним груповим ефектом і повнотою інформації. Застосування цього типу культури доцільно у тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними для діяльності організації.

«Культура особистості» — організації з таким видом культури об'єднують людей не для вирішення задач, а для того, щоб вони могли досягти власних цілей. Тут влада ґрунтується на близькості до ресурсів, на професіоналізмі та вмінні спілкуватися та взаємодіяти.

2 Вплив культури організації на її діяльність. Участь керівника у формуванні корпоративної культури.

Говорячи про стиль керівництва, ми маємо на увазі стійку манеру поведінки керівника по відношенню до підлеглих, яка дозволяє здійснювати на них вплив і спонукати їх до досягнення цілей організації.

Прийнятий стиль може служити характеристикою якості діяльності керівника і керівного органу, їх здатності створювати і відтворювати в колективі атмосферу, яка сприяє високопродуктивній роботі.

Що стосується впливу іміджу керівника на корпоративну культуру – то це один з найважливіших факторів, тому, безумовно, будь-якому начальникові варто почати з себе. Адже давно відомо, що люди найкраще засвоюють нові для себе зразки поведінки через наслідування.

Керівник повинен бути яскравим прикладом для своїх службовців, показувати приклад такого ставлення до справи, такої поведінки, які передбачається закріпити і розвинути у своїх підлеглих. Ні в якому разі не можна забувати, що для закріплення бажаних трудових цінностей і зразків поведінки велике значення має звернення не тільки до розуму, а й до емоцій, волати до кращих почуттів працівників: «Ми повинні стати першими!»; «Найвища якість – це запорука нашої перемоги над конкурентами!»; «У нашій організації працюють краще фахівці!»; «Ми обов'язково станемо кращими на ринку». Тому заяви, заклики, декларації керівництва – ще один з факторів, який допоможе досягти успіху.

Сучасні фахівці виділяють наступні іміджеві характеристики керівника організації, що впливають на формування корпоративної культури:

- персональні характеристики: фізичні, психофізіологічні особливості, характер людини, тип особистості, його індивідуальний стиль прийняття рішень;
- особисті якості: комунікабельність, красномовність, рішучість, упевненість у собі;
- професійні якості: моральні цінності, психологічне здоров'я, володіння набором психологічних умінь (підтримати бесіду, виголосити промову, уникнути конфлікту);
- соціальні характеристики: статус керівника, походження, особистий статок;
- особиста місія керівника;
- ціннісні орієнтації: моральні якості, слідування нормам морально-етичної поведінки;
- маркетингові характеристики: фірмовий стиль, маркетингова позиція керівника організації в цілому.

До природних якостей, які просто необхідні успішному керівнику також відносяться: комунікабельність (здатність легко сходитися з людьми), рефлексивність (здатність розуміти співрозмовника), красномовність (здатність впливати силою слова). Величезний вплив на корпоративну культуру оказує

реакція керівництва на критичні ситуації й організаційні кризи. Глибина і розмах кризи можуть зажадати від організації або посилення існуючої культури, або введення нових цінностей і норм, що змінюють її певною мірою. Наприклад, у разі різкого скорочення попиту на вироблену продукцію в організації є два варіанти: звільнити частину працівників або частково скоротити робочий час при тому ж числі зайнятих. В організаціях, де людина заявлена як основна цінність візьмуть другий варіант. Дуже важливим для формування організаційної культури є те, на що керівник звертає увагу. Систематичне звернення уваги на що-небудь є серйозним сигналом для підлеглих про те, що вважається важливим.

Спілкування керівника з підлеглими – найважливіша частина корпоративної культури, недооцінювати вплив якої на продуктивність роботи компанії і успішність проектів украй необачно. Можна запропонувати 5 основних стилів спілкування керівника з підлеглими:

«Я вважаю, що ...». Навіть якщо ви головний, це не означає, що ви розумніші, кмітливіші і прозорливіше за інших в кожній окремо взятій ситуації. Тому намагайтеся не виступати з позиції сили і авторитету, а просто ділитися думкою. Приводьте аргументи, вибудовуйте логічну позицію, пояснюйте свої рішення. Так, на все це потрібно додатковий час, проте воно буде витрачено з користю: пояснюючи іншим свої думки, рішення і вчинки, ви відкриваєте їх не тільки для обговорення і критики, але й для раціональних пропозицій щодо поліпшення.

«Я помилявся» Жоден блискучий план повністю не застрахований від провалу. Якщо ви усвідомили, що прийняли помилкове рішення, і особливо якщо в результаті цього постраждали не тільки ваші, але й спільні інтереси, не соромтеся це визнати. Ви не втратите повагу в очах своїх працівників – скоріше, навпаки.

«Спасибі за відмінну роботу» Похвала – один з кращих способів мотивувати працівника на подальші трудові звершення, але, на жаль, багато керівників недооцінюють її важливість. Хвалити можна і за минулі досягнення, особливо якщо вони до цих пір приносять користь компанії.

«Не могли б ви мені допомогти?» Звертаючись таким чином до підлеглих, ви зовсім не демонструєте безпорадність або некомпетентність. Подібна прохання свідчить про повагу, здатності довіряти, відкритості та готовності вчитися – а це дуже важливі якості для справжнього лідера.

«Ми повинні постаратися» Завдання керівника – не тільки віддавати розпорядження, але і бути по-справжньому залученим в робочий процес. Ваш ентузіазм, ваша зацікавленість у результаті і, найголовніше, ваша особиста участь у роботі, хай і не на всіх стадіях – ще одне важливе джерело мотивації для співробітників.

Корпоративна культура виконує різні **функції** в організації

Охоронна функція. Корпоративна культура є своєрідним бар'єром для проникнення небажаних тенденцій та негативних цінностей зовнішнього середовища. Вона формує неповторність організації і дає змогу відрізнити її від інших компаній, зовнішнього середовища в цілому.

Інтегруюча функція. Організаційна культура створює відчуття ідентичності у її працівників. Це дає змогу кожному суб'єктові внутрішньоорганізаційного життя сформуванню позитивне уявлення про організацію, краще зрозуміти її цілі, відчути себе частиною єдиної системи і визначити ступінь своєї відповідальності перед нею.

Регулююча функція. Організаційна культура включає неформальні, неписані правила, які вказують на те, як люди повинні поводитися в процесі роботи. Ці правила визначають звичні способи дій в організації: послідовність здійснення робіт, характер робочих контактів, форми обміну інформацією. Таким чином, корпоративна культура формує однозначність і впорядкованість головних форм діяльності.

Інтегруюча і регулюючі функції сприяють зростанню продуктивності праці в організації, оскільки: відчуття ідентичності та сприйняття цінностей організації дають змогу підвищити цілеспрямованість та наполегливість учасників організації у виконанні своїх завдань; наявність неформальних правил, що упорядковують організаційну діяльність і дій, що усувають неузгодженість, створює економію часу в кожній ситуації.

Функція заміщення. Сильна організаційна культура, спроможна до ефективного заміщення формальних, офіційних механізмів, дає змогу організації не вдаватися до надмірного ускладнення формальної структури і збільшення потоку офіційної інформації та розпоряджень. Таким чином, відбувається економія на витратах управління в організації.

Адаптивна функція. Організаційна культура полегшує пристосування працівників до організації і навпаки. Адаптація здійснюється за допомогою сукупності заходів, званих соціалізацією. У свою чергу можливий протилежний процес – індивідуалізація, коли організація здійснює свою діяльність так, щоб максимально використовувати особистий потенціал та можливості індивіда для вирішення власних завдань.

Освітня та розвиваюча функція. Корпоративна культура завжди має освітній, виховний ефект. Керівники організації повинні піклуватися про підготовку та освіту своїх працівників. Результатом таких зусиль є приріст знань і навичок працівників, яких організація може використовувати для досягнення своєї мети. Таким чином, вона розширює кількість і якість економічних ресурсів, якими володіє.

Функція управління якістю. Оскільки корпоративна культура, зрештою, втілюється в результатах господарської діяльності – економічних благах, то вона, таким чином стимулює уважніше ставлення до роботи, сприяє підвищенню якості товарів та послуг, що пропонуються економічною організацією.

Орієнтуюча функція спрямовує діяльність організації та її учасників у необхідне русло.

Мотиваційна функція створює необхідні стимули для ефективної роботи та досягнення мети організації.

Функція формування іміджу організації, тобто її образу в очах тих, хто її оточує. Цей образ є результатом мимовільного синтезу людьми окремих елементів культури організації в якесь невланне ціле, що здійснює величезний вплив як на емоційне, так і на раціональне ставлення до неї.

Культура пронизує процес управління від початку до кінця, відіграє вагомую роль в організації спілкування, обумовлюючи логіку мислення, сприйняття та інтерпретацію (надання індивідуального змісту спостереженням та встановлення зв'язку між ними) вербальної та особливо невербальної інформації.

Функція орієнтації на споживача. Врахування цілей, запитів, інтересів споживачів, відображене в елементах культури, сприяє встановленню міцніших та несуперечливих відносин організації зі своїми покупцями і клієнтами. Багато сучасних організацій позиціонують турботу про споживачів як найбільш значиму цінність.

Функція регулювання партнерських відносин. Організаційна культура виробляє правила взаємин з партнерами, що передбачає моральну відповідальність перед ними. У цьому сенсі організаційна культура розвиває та доповнює норми і правила поведінки, вироблені в рамках ринкової економічної культури.

Функція пристосування економічної організації до потреб суспільства. Дія цієї функції створює найбільш сприятливі зовнішні умови для діяльності організації. Її ефект полягає в усуненні бар'єрів, перешкод, нейтралізації дій, пов'язаних з порушенням або ігноруванням організацією правил суспільної гри. Тобто вигода організації полягає в усуненні економічних мінусів – збитків.

3 Роль керівника у процесі прийняття рішень. Комунікативні принципи оптимізації службових відносин.

Можна виділити чотири основні функції керівника в процесі прийняття управлінського рішення:

1. Керівник повинен керувати процесом вироблення рішення;
2. Керівник висуває задачу для рішення, бере участь у її конкретизації і виборі критеріїв оцінки. Уміння правильно визначити і поставити задачу — найважливіший його обов'язок, творча частина його роботи.
3. Керівник виконує складну роботу з ухвалення рішення.
4. Керівник організує виконання рішення.

Можна виділити два основних типи працівників, що беруть участь у процесі підготовки й ухвалення рішення: **аналітики (системні)** і **керівники**. Більшість керівників у процесі спільної роботи з аналітиками над постановкою задачі виявляють такі проблеми і можливості, про існування яких не було відоме до того.

Як правило, **аналітики** домагаються ясної, логічної, математичної постановки задачі. Однак, така постановка в очах керівника може здаватися погано пристосованою до сфери його діяльності. Зі своєї сторони аналітик схильний недооцінювати роль інтуїції і минулого досвіду, він схильний загострювати увагу скоріше на виборі і застосуванні методів обґрунтування рішень, ніж на доцільності й ефективності їхнього використання. Керівник повинний приймати рішення, спираючись на варіанти, розроблені аналітиками,

серед яких вибрати оптимальний найчастіше складно. Інтуїція ж керівника повинна використовуватися на додаток, а не як заміна результатів роботи аналітиків.

Аналітики розглядають ухвалення рішення як самостійний процес, для керівників ухвалення рішення є лише частиною всього процесу керування, де необхідно враховувати й об'єктивні, і суб'єктивні фактори, що впливають на рішення проблеми.

Керівник вибирає єдиний варіант рішення з запропонованих аналітиками. Він повинний вчасно одержати дані аналізу, навіть неповні. Не прийняте вчасно рішення — більш груба, помилка, яка має тяжкі наслідки, ніж рішення прийняте, але, яке має помилки.

Завжди є якийсь оптимум, деяка крапка, до якої треба вести дослідження і після якої настав час скористатися його плодами, прийняти рішення. Вибрати цей момент, вловити його не раніш і не пізніше — це вже справа, що вимагає іншого підходу, іншої підготовки й інших якостей, чим ті, котрі характерні для аналітика.

Рішення є безпосереднім продуктом праці керівника будь-якого рівня і рангу.

САМОСТІЙНЕ ЗАНЯТТЯ №8

ТЕМА: ЕТИКЕТ ТЕЛЕФОННОЇ РОЗМОВИ. ЕТИКЕТ ДІЛОВОГО ЛИСТУВАННЯ.

Питання, що виносяться на самостійне вивчення:

- 1 Види ділових листів и вимоги до них.
- 2 Реквізити ділових листів.
- 3 Особливості написання і оформлення ділових листів за кордон.
- 4 Підготовка і проведення телефонної розмови за власною ініціативою.
- 5 Телефонна розмова, ініційована зовні.
- 6 Раціональне використання телефонного зв'язку.

ЛІТЕРАТУРА:

- 1 Шеломенцев В.Н., Этикет и культура общения: Учебн. пособие. – Киев: ООО „Обериг”, 1995.
- 2 Деловой этикет: - 2-е изд.-К.: „Альтерпрес”, 2001.
- 3 Зубченко Л.Г., Немцев В.Д., Культура ділового спілкування. навчальний посібник. - К.: „Екс Об”, 2002.
- 4 Хміль Ф.І.. Ділове спілкування: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: „Академвидав”, 2004.
- 5 Осовська Г.В.. Комунікації в менеджменті: курс лекцій. – К.: „Кондор”, 2003.

Питання для самоконтролю:

- 1 Охарактеризувати обов'язкові реквізити, які повинен містити діловий лист?
- 2 Охарактеризувати особливості написання ділових листів, призначених для закордонних адресатів?
- 3 Вкажіть основні види ділових листів?
- 4 У чому полягають переваги і недоліки телефонної розмови порівняно з безпосереднім спілкуванням?
- 5 З'ясуйте основні етапи підготовки до проведення телефонної розмови за ініціативою того, хто телефонує.
- 6 З чого потрібно розпочинати телефонну розмову?
- 7 Як правильно відповісти на телефонний дзвінок?
- 8 Як правильно відповісти особі, яка телефонує, якщо абонент відсутній?

1 Види ділових листів і вимоги до них.

З давніх часів до нас дійшли різні види писемного спілкування, що дає нам можливість вивчати історію розвитку суспільства, особливості побуту, взаємовідносини між людьми, які склалися протягом століть.

Листи - це засоби спілкування та передачі інформації, які виникли разом з писемністю дуже давно. Основні правила складання кореспонденції, які прийняті в міжнародному спілкуванні, склалися більше ста п'ятдесяти років тому, хоча листи люди писали й раніше.

В давнину римляни листів не підписували, якщо це не були листи до імператора. Адресу на конверті не писали, тому що листи вручалися по-сильними особисто адресату. В формі листів склалися цілі романи, вірші, філософські трактати, соціально-політичні памфлети, літературно-критичні замітки.

З роками форма, стиль і манера написання листів змінювалися, виключалися старомодні слова, збагачувався їх словниковий запас.

Поступово діловий лист набував статусу документа, тому було необхідно розробити певні вимоги та правила його складання.

В 1720 р. Петром I був створений "Генеральний регламент", який став основою нової системи документування діяльності центральних, розпорядчих органів - колегій - та їх листування з іншими установами,

В 1722 р. створений "Табель про ранги", який дав початок системі чинів і титулів, вживання яких у діловому листуванні стало обов'язковим. Потім виходить ще ряд законодавчих актів Уряду Петра I, завдяки яким листування між установами перетворюється в ритуал, який необхідно було добре знати, щоб зайняти місце в бюрократичній ієрархії Росії.

На початку XIX ст. визначний державний діяч того часу М.М. Сперанський розробив "Загальну установу Міністерств", де були встановлені єдині зразки ведення діловодства і звітності. Рекомендації Сперанського, його творчі зусилля у справі формування канцелярського стилю мови внесли великий вклад в те, що в наші дні прийнято називати уніфікацією мови офіційного листування.

Особливістю сучасного етапу розвитку офіційних документів і їх найважливішого компоненту — офіційного листа - є їх уніфікація. Мова офіційних документів — це набір кліше, штампів і стандартів. Уніфікація - це, насамперед, встановлення і застосування правил побудови речень за певними

моделями, які відповідають тим чи іншим життєвим ситуаціям. Уніфікацію мови документів можна розглядати і як соціальне замовлення, вона виправдана у всіх відношеннях:

- економічному - скорочення затрат прані на процес складання документів;
- правовому - адресат листа в більшості випадків юридична особа;
- соціальному - адресат і адресант листа - особи колективні;
- технічному — є можливість машинної обробки тексту;
- психологічному — полегшується процес сприйняття інформації;
- культурознавчому — підвищується культура управлінської праці;
- лінгвістичному- збігається завдання уніфікації мови документів з їх нормалізацією.

В США все було направлене на те, щоб лист служив сильним і чітким інструментом проведення економічної стратегії фірми. Створений був навіть своєрідний інститут листа, який проголошував культ індивідуальної виконавчої техніки. Дещо пізніше американці зробили поворот до уніфікації ділового листа. Канцелярія Білого дому підрахувала, що щотижня через недбало складені ділові листи компанії несуть втрати в декілька мільйонів доларів.

В Англії уніфікований стиль ділового листування прийнятий під назвою /ір-Соііе, то в буквальному перекладі значить «Код-блискавка». Він зачіпає всі рівні та аспекти мови - його словниковий склад, морфологію, синтаксис, графіку й фонетику, пунктуацію і навіть стиль.

У державних установах Росії з другої половини ХІХ ст. уніфікація текстових форм документів стала нормою офіційного письмового спілкування. В цей час почали складати різні листівки і посібники з написання листів, які стали вітчизняною традицією.

Завдяки використанню таких посібників достатньо було знайти в книзі зразок необхідного документа і, замінивши прізвища, дати, адресу й Іншу змінну інформацію, переписати документ або, вивчивши тексти аналогічних документів, скласти на їх основі власний текст і типові мовні звороти.

В 60-ті роки ХХ ст. були розроблені Державні стандарти та методичні розробки, якими із змінами і доповненнями користуються донині.

Діючий нині стандарт перераховує в певній послідовності реквізити, що повинні бути на всіх видах документів, які входять в уніфіковану систему організаційно-розпорядчої документації. Він визначає максимальний склад реквізитів документів (всього їх 31). Кожному реквізиту відводиться строго певне місце і необхідна площа з урахуванням максимального набору знаків при його написанні .

Ю. Палеха всю кореспонденцію поділяє на такі різновиди:

- ділові (формальні і неформальні) листи;
- особисті (приватні) листи;
- рекомендаційні листи;
- листи прямої поштової реклами.

Формальними є листи, підготовлені від імені однієї організації або на адресу іншої.

Неформальними є листи, складені працівниками одного рівня (менеджером кадрової служби однієї фірми менеджеру фінансової служби іншої) з пропозицією

про особисту зустріч для обговорення тих чи інших питань, обміну Інформаційними матеріалами та ін. Звичайно, неформальні листи складаються після встановлення партнерських відносин і особистого знайомства.

Особистими є листи, якими обмінюються рідні або знайомі. Така кореспонденція має приватний характер.

Рекомендувальними є листи, які служать для заочного представлення тієї чи іншої особи. Такі листи допомагають швидко заручитися підтримкою на місці тимчасової вимоги.

Листи прямої поштової реклами призначені для рекламування товарів і послуг безпосередньо тим людям, в яких зацікавлений рекламодавець. Якщо список адресатів складений розумно й продумано, товар, який пропонується, має добрий попит, а рекламний лист складений тонко і зі смаком, адресати, як правило, одержують серйозний імпульс до здійснення покупок відразу ж.

Ділові листи

Всі офіційні ділові листи можна поділити за функціональною ознакою на:

- листи, які вимагають відповіді;
- листи, які не вимагають відповіді.

Листи, які належать до першої групи:

- лист - прохання;
- лист - звертання;
- лист - вимога;
- лист - запит.

Відповіді на ці листи мають певну форму залежно від змісту вихідного листа.

Листи, які належать до другої групи:

- лист- попередження;
- лист - нагадування;
- лист- подяка;
- лист - підтвердження;
- інформаційний лист;
- лист - відмова;
- лист- повідомлення;
- лист - сповіщення;
- лист - розпорядження;
- супроводжувальний лист.

Залежно від указаних у листі адресатів офіційні листи можна розділити на колективні та циркулярні.

Колективний лист складається від імені певної кількості осіб і направляється за однією адресою. До таких листів можна віднести скарги, прохання й звертання, підписані групою осіб, які усвідомлюють свою спільність у вирішенні яких-небудь питань.

Циркулярний лист, навпаки, направляється цілому ряду підлеглих установ і підприємств від одного адресата. Джерелом розсилки циркулярного листа є вищестояща організація (міністерство, відомство, корпорація), яка інформує свої підрозділи з того чи іншого питання або ж дає їм відповідні розпорядження й вказівки.

Залежно від змісту й об'єму листів їх можна поділити на прості, або одноаспектні, і складні, або багатоаспектні. Під аспектом розуміють думку, висловлену одним або кількома реченнями. До багатоаспектних листів можна віднести листи, які включають в себе прохання, гарантію та нагадування.

За тематичною ознакою листи можна поділити на адміністративно-господарські, постачально-збутові, виробничі, пропагандистські та ін.

За тематичною ознакою також існує різниця між діловою і комерційною кореспонденцією. Вважається, що листування, яким оформляється економічна, правова, фінансова й інші форми діяльності підприємства, називається діловою кореспонденцією, а листування з питань матеріально-технічного постачання та збуту відноситься до комерційної кореспонденції.

За родом діяльності листування поділяють на те, яке стосується виробничої діяльності організацій і підприємств, і листування між громадськими, профспілковими та культовими установами.

За структурними ознаками ділову кореспонденцію розмежовують на: стандартну; таку, що регламентується, і нестандартну.

Особисті листи

Базою офіційного листа є лист особистий.

Особисті листи складаються, як правило, від руки. Це підкреслює щирість того, хто пише, довірливість, краще виражає особисте ставлення до тієї чи іншої людини і події в його житті.

В багатьох країнах вважається, що в деяких випадках відправляти листи обов'язково. До їх числа відносяться листи з подякою господарям, якщо ви ночували або гостювали в їх господі більше доби.

Обов'язкові також листи, в яких виражається подяка за подарунки, надіслані вам, якщо ви не зуміли особисто подякувати. Особливо розповсюджене розсилання таких листів після вручення весільних подарунків.

Ввічливість зобов'язує послати письмову подяку за отримання поштою поздоровлення з повідомленням про одержання. Лист - відповідь висилається до наступного свята або урочистості.

За кордоном листи можна не тільки відправляти поштою, але й з кур'єром або через третю особу.

Рекомендувальні листи

За кордоном широко розповсюджена практика рекомендувальних листів.

До них досить часто доводиться звертатися нашим людям під час перебування за кордоном. До цих листів слід ставитися дуже уважно.

Рекомендувальний лист за змістом означає, що пред'явник його має право вимагати від вас вашої уваги та гостинності. Тому не прийнято просити у когось, щоб вам дали рекомендувальний лист, і не варто самим роздавати їх напрапо й наліво.

Якщо у вас є візитна картка, то її можна вкласти в конверт, який ви посилаєте вашому знайомому. А ім'я того, хто рекомендує, напишіть на картці олівцем над своїм іменем. Зразок рекомендувального листа взятий з книги Ю. Палехи).

За формою рекомендувальний лист виглядає приблизно так:

Шановний містер Скотт!

10 червня мій колега по роботі, Володимир Ізерський, який здійснює поїздки по вашій країні, буде в Нью-Йорку. Він мій старий товариш, приємний, на мій погляд, співбесідник. Маю надію, що Вам буде цікаво зустрітися і поспілкуватися з ним. Він же, в свою чергу, чекає цього з нетерпінням. Широ Ваш (підпис) Артур Камінський.

2 Реквізити ділових листів

Діловими листами є запити, нагадування, повідомлення, відповіді, прохання тощо. Ці документи забезпечують спілкування на відстані між підприємствами, організаціями та установами і охоплюють приблизно 80 % загального обсягу документації, що циркулює в організації.

Ділові листи — писані тексти, призначені для повідомлення діловим партнерам про певні плани, фанти, результати тощо, які передаються поштовою зв'язком, а останнім часом і через електронну мережу.

Такі листи поєднують у собі певний набір елементів, які називають *реквізитами* (автор, адресат, підпис, дата тощо). Відповідно розташовані у документі реквізити утворюють його *формуляр*.

Пишуть ділові листи, як правило, на бланку — стандартному листі паперу, на якому відтворюють постійну інформацію та відводять місце для змінної — тексту листа, який розміщують під реквізитами.

Бланки листів містять такі реквізити (постійну інформацію): емблему організації (підприємства); найменування автора документа; найменування структурного підрозділу; адресу організації (підприємства) — у деяких випадках цей реквізит доповнюють назвою банку і номером поточного рахунку. На бланк також наносять обмежувальні відмітки для таких реквізитів: кодів, дати, індексу, посилань на індекс і дату вхідного документа, найменування адресата листа, відмітки про контроль.

Емблема. Першим реквізитом бланку листа державного органу, підприємства, установи чи організації загальнодержавного підпорядкування є Державний герб України. На бланках листів недержавних організацій Державний герб не розміщують, їх першим реквізитом є *емблема організації (підприємства)* — умовне або символічне зображення, яке відтворює основний напрям діяльності організації. Як емблему нерідко використовують зареєстрований відповідно до чинного законодавства товарний знак.

Зображення емблеми розташовують у верхньому полі документа або на лівому полі бланка на рівні реквізитів «Найменування відомства» чи «Найменування організації (підприємства)». (Останнім часом у діловому обігу функціонують бланки підприємств, виконані за іншими композиційними принципами.) Емблема поліпшує естетичний вигляд документа, однак її зображення не замінює назву організації.

Найменування автора документа. Згідно зі ст. 37 Закону Української РСР від 1989 р. «Про мови в Українській РСР» офіційні назви державних, партійних, громадських органів, підприємств, установ і організацій подаються українською мовою. Назви можна подавати в перекладі іншою мовою з правого боку або внизу (Наказ Держкомпідприємництва № 65 від 9 червня 2004 р.).

Якщо автором документа є організація чи підприємство, які належать до певної системи, їх найменування подають з посиланням на підпорядкованість: «найменування відомства», найменування організації чи підприємства»,

«найменування структурного підрозділу». Усі назви пишуть у називному відмінку згідно з найменуванням, встановленим відповідними правовими актами. Якщо правовий акт передбачає скорочену назву, то її подають у дужках під повною назвою, наприклад: Міністерство освіти і науки України (МОН). Підвідомчі організації у своїх бланках можуть замість повної назви вищого органу використовувати скорочену, наприклад: МОН, Національний університет «Львівська політехніка».

Найменування структурного підрозділу. Його друкують на бланку під назвою організації.

Адреса організації (підприємства). Цей реквізит охоплює індекс підприємства зв'язку, поштову, телеграфну і електронну адреси, номер телетайпу (факсу), телефону; у бланках листів, призначених для виконання розрахункових операцій, вказують номер поточного рахунку в банку.

Коди. Відповідно до чинних нормативних актів для оброблення службової документації на ПК в бланках листів проставляють код згідно із Загальносоюзним класифікатором підприємств і організацій (ЗКПО) і код документа згідно із Загальносоюзним класифікатором управлінської документації (ЗКУД). На бланку листа ці коди розміщують між адресою організації — автора листа — і датою та індексом документа.

Дата документа. Цей реквізит є обов'язковим, його місце визначене обмежувальними ризиками. Дату ставлять при завершенні оформлення документа, оскільки вона повинна бути одночасно датою його підписання і відправлення. Дату пишуть арабськими цифрами. На неї відводиться вісім знаків: шість цифр {по парі на число, місяць, рік) і дві розмежувальні крапки, наприклад, 15.10.04. Якщо цифра одна, перед нею обов'язково ставлять 0, наприклад, 07.09.04. Датують також усі стадії оформлення й роботи з документом: погодження (візування), затвердження, нанесення резолюції, одержання документа, виконання. Тому дата є складовою й інших реквізитів.

Індекс документа. Ним є умовне позначення документа за допомогою цифр або їх комбінації. Індекс проставляють на одному рівні з датою. У листах, які відправляють, індекс складається з кількох частин: індексу структурного підрозділу, номера справи згідно з номенклатурою, куди підшита копія листа, і порядкового номера листа:

13Н —40/2 — 191,

де 13Н — індекс структурного підрозділу; 40/2 — номер справи згідно з номенклатурою; 191 — порядковий номер відправленого листа.

Посилання на індекс і дату вхідного документа. Важливою ідентифікаційною ознакою ініціативного (надісланого організацією) листа є посилання на індекс і дату, що дає змогу при одержанні відповіді одразу з'ясувати, якому структурному підрозділу вона повинна бути скерована, де зберігається копія ініціативного листа, на який прийшла відповідь. Цей реквізит повністю переписують з ініціативного листа:

на N2 03-24/937 від 07.11.03

Слово «рік» або скорочене «р.» не проставляється.

Найменування адресата листа. До цього реквізиту належать: найменування установи, організації (в називному відмінку); найменування структурного підрозділу (в називному відмінку); назва посади одержувача (у да-

вальному відмінку); прізвище та ініціали (у давальному відмінку); поштова адреса.

Склад цього реквізиту змінюють залежно від того, куди й кому адресують лист. У внутрішньому листуванні, наприклад, вказують лише назву структурного підрозділу або керівника, якому надсилається лист: *Начальнику відділу маркетингу*

*ВАТ «Електрон»
Петрашенку В. В.*

Адресуючи лист в організацію, її назву, а також назву структурного підрозділу подають у називному відмінку, тому прийменник «в» відсутній:

*Міністерство освіти і науки України
Управління атестації керівних кадрів*

Посаду і прізвище одержувача вказують, якщо відомо, хто уповноважений вирішувати поставлене питання, що прискорює отримання документа виконавцем:

*Міністерство освіти і науки України
Управління атестації керівних кадрів
Вольчаку М. О.*

У листах на ім'я приватних осіб-спершу вказують прізвище та ініціали, а потім поштову адресу:
Лавринович О. П.

*вул. Польова, 13, ке. 22
м. Ніжин Чернігівської обл., 16013*

Повну поштову адресу вказує автор документа, надсилаючи листа разовому кореспонденту, що полегшує роботу з оброблення й відправлення кореспонденції:

*Головному редактору журналу „Просвіта”
Балабані П. Ю.
вул. Весела, буд. 52/1
м. Київ, 25002*

Якщо лист скерований групі однорідних організацій, то адресата вказують узагальнено:

*Правлінням
облспоживспілок,
керівникам підприємств*

*власного господарства
Укоопспілки*

Кожну складову реквізиту «Адресат» друкують з нового рядка через 1,5 міжрядкового інтервала з одного й того самого положення табулятора. На документі фіксують не більше чотирьох адресатів. Якщо їх більше, складають список на розсилання і на кожному примірнику листа пишуть одну адресу.

Відміткою про контроль є слово «Контроль», буква *К* або *АК* (автоматизований контроль) на лівому полі першого аркуша документа, який підлягає контролю, на рівні заголовка до тексту у документах формату А4 або

на рівні рядків реквізиту * Текст» у документах формату А5, бажано іншим кольором.

Змінна інформація містить текст документа; відмітку про наявність додатків; підпис; розшифрування підпису; відмітку про надходження; про виконавця, виконання документа і скерування його до справи; печатку.

Текст документа. Він є основним реквізитом ділового листа, друкують його через 1,5 міжрядкового ін-тервала на одній або на обох сторінках аркуша паперу. Через один інтервал можна друкувати листи на папері формату А5. Текст обов'язково слід починати лаконічним і точним заголовком, що розкриває зміст документа. Для заголовка доцільно використовувати конструкцію з прийменником *про», наприклад, «Про зміну...», «Про використання...», «Про підготовку до...». При написанні тексту листа слід дотримуватися таких принципів: об'єктивне відображення управлінської ситуації, нейтральність та лаконічність викладу, повнота інформації, типізація мовних зворотів і стандартизація термінів, скорочень, позначень величин і одиниць виміру. Структура тексту залежить від виду ділового листа.

Відмітка про наявність додатків. Її роблять під текстом супроводжувального листа, до реквізиту «Підпис»:

Додаток: Графік відпусток працівників апарату управління на 2004 рік на 2 арк. в 3-х прим.

Якщо у тексті є згадка і пояснення змісту додатка, цей реквізит оформляють так:

Додаток: На 2 арк. в 3-х прим.

Не зазначається кількість аркушів, якщо вони зброшуровані. Якщо до листа додається документ з додатком, то після слова «Додаток» подають назву документа і найменування організації, установи, підприємства чи автора, Дату, індекс документа, а також слова: і додаток до нього, разом на... арк.

Додаток: Лист Міністерства фінансів України № 3/175 від 08.03.03 і додаток до нього, разом на 9 арк.

Підпис. Право підпису вихідних документів, у тому числі й листів від імені організацій і підприємств мають перші керівники та їх заступники (голови правлінь, директори, менеджери тощо). Листи від імені структурних підрозділів апарату управління підписують їх керівники. Листи, пов'язані з одержанням або видачею грошових засобів, матеріальних цінностей, повинні мати перший і другий підписи. Право першого підпису має керівник організації, другого — головний бухгалтер.

До реквізиту «Підпис» належать: найменування посади особи, яка підписує документ, особистий підпис, розшифрування підпису. Якщо лист оформлений на бланку організації, то до назви посади не включають її найменування:

Генеральний директор

І. Д. Петренко

При оформленні листа на чистому аркуші паперу в реквізиті «Підпис» подають повну назву посади, а також назву організації:

Генеральний директор ВАТ «Електрон»

В. І. Хоменко

Реквізит «Підпис» друкують через два інтервали після тексту від нульового положення табулятора, тобто прямо від поля. Довгу назву підпису, яка займає

кілька рядків, друкують через 1,5 міжрядкового інтервалу, а розшифровують підпис на рівні останнього рядка найменування посади.

Розшифрування підпису. Складається з Ініціалів і прізвища. Ініціали проставляють перед прізвищем без проміжків. Підписують, як правило, перший екземпляр документа, оформлений на бланку. При направленні листа за кількома адресами і в непідвідомчі організації підпис ставлять на всіх примірниках. При відправленні документа в підвідомчі організації підписують перший примірник, який залишають у відправника, а розсилають завірені копії.

Відмітка про надходження. При одержанні листа на ньому проставляють першу відмітку, що фіксує факт і час його надходження в організацію. Цю відмітку роблять спеціальним штемпелювальним апаратом або вручну штемпелем. Вона містить скорочену назву організації-одержувача, дату одержання листа і вхідний реєстраційний номер (індекс).

Дата одержання документа є важливою пошуковою ознакою і початком відліку терміну його виконання. Вхідний реєстраційний номер використовується для обліку документів, що надійшли за місяць, квартал, рік, служить 'для пошуку їх у діловодстві. Проставляють відмітку про надходження на нижньому полі документа в правому куті.

Відмітка про виконавця. Прізвище і телефон виконавця передбачають можливість звернення до безпосереднього автора листа для уточнення або конкретизації необхідних даних чи положень. Відмітка містить прізвище (без ініціалів) і номер службового телефону, її розташовують у лівому нижньому куті лицьового і зворотного боків листа:

Ткачук 262 16 55

Дозволяється проставляти під прізвищем виконавця і номером його телефону індекс оператора ПК (як правило, перші букви прізвища та імені), кількість віддрукованих примірників і дату друкування:

Ткачук 262 16 55

Б.К.4.10.03

Відмітка про виконання документа і скерування його до справи містить довідку про виконання, якщо відсутній документ, який це підтверджує; слова «до справи» і номер справи, до якої повинен бути підкріплений документ; дату скерування документа до справи; підпис керівника структурного підрозділу або виконавця.

Печатку ставлять на листах, які вимагають підтвердження їх справжності (юридичної сили).

Наявність, правильне формулювання, розміщення реквізитів ділового листа є свідченням культури діловодства в організації, хоч іноді логічнішими і привабливішими видаються певні модифікації цих вимог.

3. Особливості написання і оформлення ділових листів за кордон.

Одним із різновидів писемного ділового мовлення є діловий лист, який на відміну від інших текстів ділової мови може мати окремі індивідуальні авторські риси, але в межах офіційно-ділового стилю. Наприклад, на синтаксичному рівні – це різні за структурою речення. Одна особа використовує прості поширені речення з прямим порядком слів, інша – складні, причому в листах можуть функціонувати різні типи складних речень: складносурядні, складнопідрядні, безсполучникові.

У діловій сфері виділяють різні типи службових листів, в тому числі й листи призначені для спілкування із іноземними партнерами. Необхідно добре знати, як правильно вказати адресу одержувача, як звернутися до адресата, які мовні одиниці й формули використати в контексті. Для успішного прийняття адресатом ділового листа потрібно враховувати чотири принципи:

- привернути увагу того (або тих), кому пишете;
- виходити з його (або їх) інтересів;
- пам'ятати про його (або їх) бажання;
- спонукати його (або їх) до певних дій.

Як у всіх ділових текстах, у службових листах використовується стилістично нейтральна лексика, певні кліше та сталі вирази. У діловому листі не варто використовувати слова і словосполучення: як наголошувалося вище (або раніше); на жаль, повідомляємо; для Вашого інформування повідомляємо тощо, які засмічують лист і відвертають увагу від його основного змісту.

У листах найчастіше функціонують такі кліше і сталі вирази для початку і кінця тексту листа: Ми підтверджуємо отримання Вашого листа від...; Я отримав із вдячністю вашого листа (Ваш лист) від... і повідомляю Вам про...; Із вдячністю підтверджуємо отримання Вашого листа...; Ми сподіваємося на позитивну відповідь; Заздалегідь вдячні Вам за виконання нашого прохання; Ми дякуємо Вам за Ваші зусилля; Просимо повідомити якнайшвидше про Ваше рішення (про Ваш приїзд) тощо.

Морфологічний аспект ділових листів, написаних українською мовою, характеризується активністю у використанні дієслівних форм. Не можна вживати речення із дієсловами пасивного стану. Активний спосіб дієслів начебто імітує рух. Замість небажаного: Начальником відділу було розглянуто Вашу пропозицію щодо... треба вживати таку структуру: Начальник відділу розглянув Вашу пропозицію щодо...

Тон листа має бути позитивним навіть тоді, коли йдеться про неприємні речі. Щоб досягти поставленої мети чи бажаного результату, треба пам'ятати про такі риси ділових листів, як дружній тон, щирість природності.

Три крапки в українській пунктуації означають незавершеність думки або переповненість почуттями. У діловій німецькій мові цей розділовий знак ставиться, якщо лист продовжується на наступному аркуші (або сторінці).

Діловий лист має певну мету, яка полягає в тому, щоб адресат дав відповідь або відреагував на листа (повідомив нагадав, повідомив про щось тощо). Щоб переконати адресата автор зазвичай акцентує увагу на займеннику ви.

Розглянемо деякі відмінності в оформленні листів українською мовою та мовами інших країн. Приміром, дату ліпше оформляти словесно-цифровим способом (12 січня 2005 року), щоб не було непорозумінь, оскільки цифровий спосіб запису дати може бути різним (український варіант – 12.01. 2005, американський – 2005.01.12). У листуванні англійською мовою можливі скорочення у назвах деяких місяців: січень – Jan.; лютий – Feb.; квітень – Apr.; жовтень – Oct.; грудень – Dec.

Реквізит "Адреса" вказується на конверті і повторюється на початку листа. В Україні змінено порядок розташування елементів реквізиту "Адреса", які тепер оформляються за міжнародними стандартами: прізвище, ім'я, по

батькові, вулиця, провулок тощо, населений пункт (місто або село), країна (якщо листа адресовано за кордон), індекс.

Якщо в листі є реквізит "Заголовок", то, як і в будь-якому документі, він починається з прийменника Про. В англійських текстах зазначається графічне скорочення Re:, що означає Reference (предмет, тема листа), або нічого не пишеться. У ділових листах російською мовою перед заголовком можливе графічне скорочення кас., що означає касательно.

Звертання у мовознавстві розглядається переважно як категорія усного мовлення. Воно має на меті привернути увагу співрозмовника до висловлювання. Звертання є найбільш коротким і яскравим прийомом виділення адресата мовлення. Хоча цією функцією звертання обмежується лише тоді, коли воно використовується на початку речення. У діловій сфері звертання спонукає особу до дії, тобто без установки на експресію, без додаткових нашарувань, як у художньому стилі.

Звертання може бути також засобом оцінної характеристики адресата. У листі воно дозволяє встановити потрібний тон: Громадянин Петренко - суто офіційний; Шановний Іване Максимовичу - Шановний пане Іване, Шановний пане начальнику - офіційний з повагою; Вельмишановний пане Іване Максимовичу - офіційний з особливою повагою; Дорогий друже - дружній.

У міжнародному листуванні переважає звертання з використанням увічливих форм: зокрема, в англійській мові – Dear Mr (дорогий...); Dear Mrs (дорога...) і прізвища адресатів (ініціали зазвичай не використовуються); якщо прізвище адресата невідоме, можна написати: Dear Mr, Dear Sirs, Dear Sir.

У листуванні українською мовою разом із власними іменами використовуються загальні слова:

- іменники пане, пані, панове, добродію, добродійко, добродію; рідше громадянине, громадянко, громадяни; товаришу, товариші;
- прикметники шановний, вельмишановний, високоповажний.

Іноді у текстах службових листів вживаються слова громадо, спільноту, товариство. Взагалі на мою думку недоцільно використовувати ці збірні іменники, як і збірні числівники у текстах службових листів.

У службовому листуванні українською мовою у звертанні до жінок не розрізняється стан заміжності/незаміжності, тому вживається лише слово пані. Однак в англійській, французькій і німецькій мовах існує таке розрізнення. Перед прізвищем заміжної жінки вживаються слова:

- в англійській мові - missis (місіс);
- у французькій - madame (мадам);
- у німецькій - frau (фрау).

Перед прізвищем дівчини чи незаміжньої жінки вживаються слова:

- в англійській мові - miss (міс);
- у французькій - mademoiselle (мадемуазель);
- у німецькій - fraulein (фройлен).

В українській мові до цього часу не існує ustalених норм звертання до найвищих посадовців та урядовців держави. У звертаннях до найвищих посадових осіб автори "Універсального довідника-практикуму з ділових паперів" (Бибик С.П., Михно І.Л., Пустовіт Л.О., Сьота Г.М. - К.: Довіра, 1997) радять використовувати такі мовні формули:

до Президента - Ваша Високодостоїносте Пане Президенте;
до міністрів і послів - Високодостоїнний пане Міністре, Високодостоїнний
пане Амбсадоре, Високодостоїнний пане Посол.

Хоча, на мій розсуд доречніше вживати інші мовні формули:
до Президента - Ваша Високоповажносте Пане Президенте;
до міністрів і послів - Високоповажний пане Міністре; Високоповажний
пане Амбсадоре або Високоповажний пане Посол.

Традиційно у службових листах після звертання, розташованого посередині рядка, пишеться знак оклику: Шановний Вікторе Володимировичу! Такий спосіб оформлення звертання простежується і в російській мові: Уважаемый Виктор Владимирович! Текст листа в цьому випадку починається з наступного рядка з абзацу з великої літери.

У французькій, англійській і німецькій мовах після звертання стоїть кома, а текст документа пишеться з нового рядка з малої або великої літери. Запозичуючи стандарт з європейських мов, в українській мові звертання почали писати ліворуч, ставити після нього кому, а текст листа продовжувати з малої літери без абзацу.

У зразках українських службових листів іноді спостерігається таке оформлення: звертання пишеться ліворуч, після нього ставиться кома, а текст листа починається з нового рядка з абзацу з великої літери, що є неправильно, оскільки за нормами української пунктуації та синтаксису речення має продовжуватися з малої літери. Рідше у зразках українських службових листів бачимо крапку після звертання або відсутність розділового знака.

У листуванні з діловими партнерами зі США після вступного звертання ставиться двокрапка або двокрапка і тире, наприклад:

Gentelmen:

Gentelmen: -

Оскільки немає єдиного погляду щодо оформлення звертання, то нині найчастіше застосовуються два варіанти:

- традиційний стандарт - зі знаком оклику:
- новий стандарт - із комою, після якої речення продовжується з малої літери з нового рядка.

Даті текст листа оформляється за нормами українського синтаксису.

Варто також звернути увагу, що в діловому листі не варто робити абзаци надто великими, щоб в адресата не зникло бажання знайомитися зі змістом ще до того, як він розпочне читати. Потрібно враховувати, що перший та останній абзаци мають містити не більше чотирьох машинописних рядків, а решта - не більше восьми. Абзац, який містить чотири і менше рядків, недоцільно переносити на другу сторінку.

Відомо, що закінчення ділового листа ще важливіше, ніж його початок. Тон останнього речення чи прощання має відповідати тону вітання чи звертання. Підсумкова фраза ввічливості записується ліворуч нижче від тексту:

в українській мові - З повагою;

в російській мові - С уважением;

в німецькій мові - Mit freundlichen Grissen (З дружнім вітанням);

в англійській мові – Sincerely Yours (Щиро Ваш) або Yours (Ваш);

у французькій мові - Veuillez agreer ... mes salutations distinguees (Прошу

прийняти... мої най щиріші вітання); або *Veillez croire... a nos salutations distinguees* (Прошу вірити... у мої найщиріші вітання).

Немає також єдиного погляду щодо розділових знаків у кінці службового листа після слів *З повагою*. За спостереженнями українських вчених філологів використовуються п'ять варіантів:

З повагою

З повагою,

З повагою, -

З повагою:

З повагою.

Останнім часом перевага надається варіанту без розділових знаків.

Далі останній реквізит - "Підпис", який складається з назви посади, власне підпису і розшифрування підпису. Назва посади пишеться з великої літери і розташовується ліворуч. Якщо є потреба, під назвою посади вказується науковий ступінь, звання, ранги, категорії тощо. Посередині розмішують підпис, праворуч - розшифрування підпису.

Листуючись із іноземними партнерами, потрібно враховувати специфіку оформлення листів у межах нашої країни і країни-адресата. В українському синтаксисі абзаци мають відступ від лівого поля сторінки. У міжнародному листуванні абзац починається з нового рядка і розташовується без абзацних відступів, причому, щоб розмежувати частини тексту, робляться пропуски між абзацами в один рядок.

Писати довгі листи не рекомендується. Але якщо лист має дві та більше сторінок, то за міжнародними стандартами у кінці першого аркуша пишеться *Continued over* або *See overleaf*, що означає *Продовження далі*. Іноді зазначають "...2". На другій сторінці вказується номер 2, повторюється ім'я адресата і дата листа (це на випадок, якщо друга сторінка відділиться від першої) і продовжується текст листа.

Висновок

Надіславши діловий лист іноземному партнеру, потрібно через деякий час поцікавитись, чи потрапив ваш лист до адресата, спробуйте вжити заходів щодо якнайшвидшого отримання відповіді на вашу пропозицію. Пасивне очікування не дасть бажаного результату, тому необхідно діяти. Якщо це була персоналізована пропозиція, то спробуйте уточнити, коли вам дадуть на неї відповідь. Принагідно зауважте в розмові, що потенційний замовник може упустити ті чи інші вигоди, якщо зволікатиме з рішенням.

Текст поділяється на вступ, основну частину й висновок. У вступній частині варто зазначити привід, і якого ви звернулися до цієї фірми. Це може бути короткий аналіз ринку клієнта й ситуації, що склалася на ньому. Також доречно подати коротку інформацію про свою організацію й назвати кілька фірм-покупців (бажано зі сфери потенційного клієнта). Якщо у вас є рекомендації цих компаній, то обов'язково їх використайте. Позитивна рекомендація робить вашу пропозицію більш переконливою. В основній частині сформулюйте переваги вашої пропозиції, покажіть, як вони допоможуть у вирішенні проблем клієнта і яку вигоду зможуть йому надати. Потім варто повідомити дані про ціну й базові умови постачання. В останній частині пропозиції вкажіть конкретні дії клієнта у випадку прийняття ним

позитивного рішення. У тексті пропозиції не слід нагадувати про попередні переговори і представником фірми-клієнта, про усні домовленості під час виставки (конференції) тощо. Краще це зробити в супровідному листі. Як правило, рішення приймають кілька людей, тому не варто перевантажувати текст такою інформацією.

Слід пам'ятати, що адресат, можливо, отримав (і інші пропозиції (від ваших конкурентів. Зворотний зв'язок з клієнтом дасть можливість вчасно відкоригувати пропозицію (надати додаткову знижку, пояснити незрозумілі технічні моменти тощо). Письмово або в телефонній розмові потрібно надати клієнтові необхідну інформацію про фірму або продукт, зауважити про рекомендації від інших клієнтів. Якщо діловий лист повністю задовольнить потреби клієнта, то відповідь на неї буде позитивною.

Як висновок із вище зазначеного слід відзначити, що в діловому листуванні українською мовою із іноземними партнерами мають функціонувати стандартизовані правила використання норм мовленнєвого етикету, що зберігають основні національні традиції, а запозичувати слід лише окремі норми міжнародного листування.

4 Підготовка і проведення телефонної розмови за власною ініціативою

Вирішуючи різноманітні завдання, менеджери від 4 до 27 відсотків свого робочого часу витрачають на телефонні розмови. Водночас телефон є одним з основних технічних подразників на роботі, його нераціональне використання заважає упорядкованості й ефективності діяльності. Для того щоб максимально реалізувати можливості телефону, необхідно володіти культурою ділових телефонних розмов, яка є невід'ємною складовою ділових якостей менеджера.

Процес спілкування по телефону передбачає виконання таких основних операцій:

- 1) встановлення зв'язку;
- 2) відрекомендування співрозмовників;
- 3) ознайомлення співрозмовника з предметом розмови (формулювання питання);
- 4) обговорення ситуації (поставленого питання), аргументування;
- 5) відповіді на запитання співрозмовника;
- 6) підбиття підсумків розмови.

Кожна з цих операцій має різну тривалість і може містити певну кількість надмірної інформації, яка знижує ефективність телефонної розмови. Крім того, в розмові можуть виникати паузи, зумовлені технічними причинами чи незадовільною підготовкою співрозмовників. Тому для забезпечення ефективності телефонних розмов потрібна спеціальна підготовка, яка передбачає кілька послідовних етапів. До початку розмови необхідно з'ясувати, чи справді вона доцільна, визначити її мету, підготувати матеріали.

Для того щоб розпочати розмову, слід переконатися у правильності набраного номера.

Краще телефонувати абонентів у другій половині дня. Етика телефонного спілкування вимагає спершу відрекомендуватися, назвавши прізвище, ім'я, по батькові, підприємство (відділ), місто. Це необхідно робити навіть маючи

певність, що співрозмовники можуть одне одного впізнати по голосу. Слова повинні вимовлятися чітко. Неприпустимо при цьому позіхати, цалити цигарку чи займатися іншими справами, які можуть заважати розмові.

Телефонуючи до організації вперше, варто з'ясувати, хто має необхідні повноваження для розв'язання проблеми (прізвище, ім'я, по батькові співробітника, посада, номер телефону) і саме з ним спілкуватися. Перед важливими телефонними переговорами, особливо міжміськими і міжнародними, необхідно попередньо окреслити перелік питань, щоб з різних причин (хвилювання, поспіх) не пропустити важливих моментів. Найкраще питання розмістити у лівій частині аркуша паперу, а в правій — робити під час розмови помітки (дані, прізвища, реквізити, терміни тощо).

Переконавшись, що контакт відбувається саме з тією особою, яка може посприяти у вирішенні проблеми, необхідно уточнити, чи є у співрозмовника час для розмови, чи краще зателефонувати пізніше.

Якщо менеджер помилився номером, не варто з'ясовувати: «Куди я потрапив, з ким розмовляю?» тощо. У такій ситуації слід назвати набраний номер і вибачитися.

Особливої уваги потребує стиль телефонної розмови, який визначає процес сприйняття інформації, успіх телефонної розмови, настрої співрозмовників тощо. Всі розмови слід вести доброзичливим тоном. Якщо отримана відповідь буде вичерпною і точною, але поданою в грубій, нетактовній формі, це зашкодить авторитету працівника, організації, яку він репрезентує, негативно позначиться на справі.

Для створення і збереження позитивного настрою не варто прямо заперечувати співрозмовнику, вислуховувати його слід уважно, не перебиваючи, відповідати спокійним тоном, з приємною інтонацією, але без надмірної «солодкості». Для осмислення інформації доречними є короткі паузи. Щоб уникнути монотонності, доцільно змінювати інтонацію й темп розмови. Не можна говорити надто швидко чи надто повільно, не враховуючи темпу співрозмовника. Якщо партнер чогось не зрозумів, слід, не дратуючись, повторити сказане.

Ускладнює спілкування надмірне перевантаження співрозмовника термінологією, жаргонами, професіоналізмами.

Наприкінці розмови потрібно уточнити, хто, що і як робитиме далі, подякувати співбесідникові, ввічливо попрощатися з ним. Після її закінчення слід продумати, чи сказано все необхідне, чи потребує проведена розмова передавання повідомлення іншим. Варто також занотувати її підсумки — відносно чого досягнута домовленість зі співрозмовником, що необхідно зробити, а також занотувати необхідне у щоденник.

5 Телефонна розмова, ініційована ззовні

Вхідні (зовнішні) телефонні дзвінки також вимагають певної підготовки, комунікативних умінь. При виконанні термінової, невідкладної роботи не знімають слухавку зовсім або, знявши її, ввічливо повідомляють: «Будьте ласкаві, зателефонуйте мені тоді й тоді. Я зайнятий терміновою справою». Піднімати слухавку необхідно після другого дзвінка (приблизно через 15 секунд). За відсутності абонента той, хто телефонує, кладе слухавку приблизно після п'ятого-шостого дзвінка.

Якщо кілька осіб користуються одним телефонним апаратом, доцільно почергово встановлювати його на кожен робочий стіл. Це розподіляє «тягар спілкування» на всіх, знімає нервозність у приміщенні при кожному дзвінку.

Особливу делікатність повинні виявляти співробітники, користуючись спареним телефоном з керівником. Піднявши слухавку першим, неетично запитувати «Хто це говорить і про що ви хотіли б порозмовляти з директором?», оскільки може скластися враження, що керівник не захотів розмовляти, хоч і був поруч. Наслідком цього нерідко буває втрата ділових контактів. Тому, переконавшись, що телефонують керівнику, співробітник має ввічливо повідомити: «Він шкодуватиме, що не зміг переговорити з вами особисто, але його зараз немає. Коли він вам зможе зателефонувати? А я вам можу чимось допомогти?» За необхідності або коли дуже важливо знати, хто телефонує, можна сказати: «Директор зараз дуже зайнятий і зможе зателефонувати вам через 10 хвилин».

Завжди поруч з телефоном необхідно мати засоби для занотовування розмови. Відповідаючи, називають своє прізвище й відділ, записують прізвище того, хто зателефонував. Якщо співрозмовник не відрекомендувався, потрібно про це його попросити. Коли на поставлене запитання немає відповіді, необхідно передати зміст розмови компетентному співробітнику або запитати співрозмовника, чи може він зачекати. Якщо для цього необхідний певний час, про це повідомляють співрозмовникові і запитують, чи він зачекає, чи зателефонує пізніше, потім дякують і просять вибачення за те, що змусили чекати. Агресивність телефонуючого не треба сприймати особисто, краще з'ясувати причини такої поведінки.

Оскільки впевнений голос звучить по телефону переконливіше, не треба бігти до телефону, краще заспокоїтися.

Якщо незнайомий співрозмовник демонструє впевненість, що його впізнали, не варто його розчаровувати, оскільки це може бути йому неприємно. Краще підтри мати розмову, можливо, в її процесі з'ясується, хто саме зателефонував.

Багато людей підвищують голос щоразу, коли погано чути співбесідника, чим відволікають інших співробітників від роботи. Натомість слід попросити абонента говорити голосніше й запитати, як він вас чує.

Уважному вислуховуванню абонента сприяє занотовування основних моментів розмови, підтримання її фразами: «Так, добре...», «Це цікаво...», «Без сумніву...». Однак не варто мугикати: *Ага, умгу».

Відповідаючи, не користуються нейтральними відгуками («Так», «Алло», «Слухаю», «Говоріть»), а відповідають інформативно («Іваненко», «Плановий відділ» тощо). Це виключає помилки та плутанину, економить час. Крім того, поєднання відгуку з відрекомендуванням надає розмові ділового тону.

Вихована людина обов'язково запитає на початку розмови, чи не відволікає вона співрозмовника від справ і не розмовлятиме по телефону більше 5—10 хвилин. Цим правилом можна знехтувати лише за обопільної згоди сторін. Але тривала розмова може перекрити доступ термінових дзвінків. Тому коли розмова затяглася, варто зателефонувати ще раз пізніше.

Дізнавшись, що телефонують відсутньому працівнику не обмежуються констатацією факту («Його немає»), а дають розгорнуту відповідь («Його

немає. Буде тоді-то. Можливо, йому щось переказати?»), прохання фіксують і кладуть записку на стіл колеги.

Необхідні телефони потрібно записувати з обов'язковим посиланням на прізвище, ім'я, по батькові, установу чи конкретну справу. При цьому слід дотримуватися таких правил:

- співрозмовника не затримують і роблять первинний запис на календарі, а потім за необхідності його відтворюють;

- номер телефону, яким користуються більше двох-трьох разів, заносять до записної книжки;

- раз на півроку ревізують записну книжку і викреслюють зайві номери;

- через кожні рік-два замінюють записну книжку, але старих не викидають;

- користуючись мобільним зв'язком, наприкінці робочого дня слід переглянути отримані дзвінки. Непотрібні надалі номери видаляють, а потрібні — фіксують у пам'яті телефону. Фіксування телефонних номерів у записній книжці мобільного телефону дає змогу сортувати їх за такими ознаками: робочий, мобільний, домашній, електронна пошта.

До відома секретаря керівник доводить коло осіб та організацій, з якими його потрібно з'єднувати у певний час. Крім того, секретар повинен знати характер питань, що належать до компетенції керівника та інших працівників організації, і скеровувати абонента до відповідного співробітника. За відсутності керівника секретар має фіксувати всі вхідні телефонні дзвінки. Це можна робити у блокноті з відірваними аркушами, які потім передають керівнику.

Якщо розмова перервалася, то передзвонити повинен ініціатор дзвінка. Він також закінчує розмову, але якщо вона відбувалася між чоловіком і жінкою, то завершити її має жінка.

6 Раціональне використання телефонного зв'язку

Разом з перевагами звичайний телефонний зв'язок має й деякі недоліки. Наприклад, необхідність набирати номер телефону, повторювати цю операцію, якщо номер зайнятий, тримати слухавку під час розмови тощо. Це спричинює певні незручності, потребує додаткових витрат часу. Для усунення цих недоліків використовують концентратори, підсилювачі телефонної апаратури, пристрої автоматичного набору телефонного номера, телефонні відповідачі (автовідповідачі) і секретарі-автомати.

Концентратори поєднують в одному пристрої кілька (від двох до шести) телефонних апаратів, що дає змогу уникнути захаращення робочого місця керівника телефонними апаратами, зробити зручнішим користування телефонним зв'язком. Вони забезпечують за гальну звукову сигналізацію для всіх каналів й індивідуальну для кожного з них при виклику абонента до однієї з ліній зв'язку; двосторонній зв'язок з одним абонентом; циркулярне передавання двома-трьома каналами; можливість одночасного з'єднання з кількома абонентами й утримування їх на лінії, доки триває розмова з одним із них.

Підсилювачі телефонної апаратури є автономними настільними пристроями, які забезпечують голосовий зв'язок з будь-яким телефонним

апаратом, встановленим на робочому місці абонента. З їх допомогою можна розмовляти, не тримаючи слухавки, тобто абоненти чують (через гучномовець) один одного.

Пристрої автоматичного набору телефонного номера призначені для автоматичного виклику будь-якого абонента, номер якого закодований в пам'яті пристрою. Вони забезпечують послідовний набір кількох запрограмованих номерів при використанні автоматичної міжміської мережі; набір будь-якого абонентського номера натискуванням клавіші номеронабирача і після цього повторний автоматичний набір натиском на одну з клавіш; прослуховування через гучномовець сигналів АТС і відповіді викликаного абонента при покладеній на важіль слухавці; паралельне під'єднання до кожної абонентської лінії телефонного апарата за схемою «керівник — секретар»; відключення звукового сигналу будь-якої з підключених ліній АТС.

Телефонні відповідачі (автовідповідачі) й секретарі-автомати призначені для автоматичної відповіді за відсутності абонента й повідомлення інформації про нього. Це спеціальні диктофонні приставки, що підключаються до абонентського телефонного апарата.

Автовідповідачі застосовують для передавання особі, яка телефонує, заздалегідь записаної на магнітній плівці відповіді за відсутності абонента. Передбачаючи тривалу відсутність на робочому місці, абонент записує текст повідомлення приблизно такого змісту: «З вами розмовляє автовідповідач. Начальник відділу маркетингу Голубенко до 18 червня перебуватиме у відрядженні» або «Директор універмагу Голубенко перебуває на оптовій базі. До 12-ої години йому можна зателефонувати за номером телефону: На місці буде з 14-ої години» тощо. У режимі «Відповідь» автовідповідач відтворює записану інформацію.

Секретарі-автомати призначені для автоматичної відповіді телефонуючому за відсутності абонента та запису невеликих повідомлень для нього. Наприклад: «З вами розмовляє секретар-автомат. Директор підприємства Голубенко до 13-ої години перебуватиме на нараді в райд ер ж адміністрації. Якщо ви хочете йому щось повідомити, будь ласка, надиктуйте інформацію». Повернувшись на робоче місце, керівник може прослухати всі записи, зроблені за його відсутності.

Використання телефонного зв'язку економить особистий час співробітників і кошти організації. Однак для цього необхідно володіти певними навиками щодо організації й технології телефонного спілкування. Такі уміння є невід'ємною умовою успішної роботи сучасного менеджера.

12 правил телефонної розмови

1. Усміхайтесь по... телефону.

Щоб переконатися у необхідності усмішки під час телефонної розмови, наморщіть чоло, зробіть суворий вираз обличчя і спробуйте сказати: «Дуже приємно, радий, що зателефонували». Очевидно, міміка не відповідатиме змісту мовленого, воно звучатиме неприродно.

Краще дійсно усміхнутися — це поліпшить настрій й зробить тембр голосу приємнішим.

2. Будьте розкутими.

Дзвінок може нервувати вас. Щоб приховати почуття, розправте і опустіть плечі, розслабтеся. Або розмовляйте стоячи — ваш голос буде лунаати глибше й переконливіше, викликаючи у співрозмовника довіру та повагу.

3. *Не соромтеся перепитувати.*

Якщо ви чуєте голос не того, хто вам потрібний, а тому не впевнені, що вас правильно з'єднали, — спокійно з'ясуйте, з ким розмовляєте. Адже біля телефону може бути той, хто заміняє потрібну вам людину на час відпустки. Секретарі доволі часто отримують вказівку від керівника ні з ким певний час їх не з'єднувати. Ваша ввічливість здатна змусити їх забути про цю настанову.

4. *Будьте небагатослівні.*

Зайнятій справами людині неприємно, якщо її несподівано відво-лікли від роботи телефонним дзвінком, та ще й змушують довго вислуховувати безупинний словесний потік. Відразу дізнайтеся, чи у зручний для співрозмовника час телефонуєте. Тільки не запитуйте: «Я вам не завадив?» — телефонна розмова .заважає» майже завжди. Краще поцікавтеся: «У вас є дві-три хвилини вільного часу?» Цим ви дасте зрозуміти співрозмовникові, що не маєте наміру зловживати його терпінням і затягувати розмову.

5. *Враховуйте настрої співрозмовника.*

Найкращі ваші наміри, ідеї чи пропозиції можуть зазнати краху, якщо абонент зайнятий терміновою роботою, чи, навпаки, уже розслабився в очікуванні вихідних. Це можна визначити «на слух», розпочавши розмову з обережного запитання, наприклад про погоду. Спробуйте 'Зіграти- на інтонації співрозмовника: -У вас сьогодні якийсь задоволений голос. Певне, справи йдуть чудово?*' Якщо почуєте адекватну реакцію — контакт забезпечений.

6. *Спрямовуйте мовну активність співрозмовника.*

У розмові з клієнтом підтверджуйте вашу увагу до його проблеми: -так-так-, - добре» тощо. Якщо спілкуєтеся з надокучливим балакуном, не дозволяйте розмові вийти з-під контролю.

7. *Не забувайте робити паузи.*

Щоб співрозмовник усвідомив сказане вами чи зробив за потреби запис у блокноті, дайте йому таку змогу — зупиняйте час від часу розмову.

8. *Будьте зосереджені.*

Під час телефонної розмови не варто займатися сторонніми справами, думати про них, оскільки співрозмовник відчує вашу незібраність і сприйме її як неповагу.

9. *Хороше запитання — це аже половина відповіді.*

Співрозмовника не вдасться викликати на довірливу розмову, якщо ставити йому запитання, на які достатньо відповідати -так- чи -ні-. Ви більше дізнаєтеся, починаючи свої запитання словами «хто», «де», коли- і «як».

10. *Мисліть і говоріть позитивно.*

Намагайтеся уникати негативних відповідей. Якщо не можете дати вичерпної відповіді, запропонуйте співрозмовникові додаткову інформацію.

11. *Службовий телефон — не ваша власність.*

Розмови особистого характеру неприйнятні на роботі. Це викликає роздратування колег. Якщо це робить керівник, він подає цим поганий приклад.

12. *Телефон ніколи не замінить вам особистого спілкування.*

Не варто користуватися телефоном, якщо поздоровляєте людину з сімейними святами, коли висловлюєте співчуття чи дякуєте за подарунок, запрошуєте на весілля тощо. Це правило можна порушити тільки за неможливості особистої зустрічі.

