

ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБІНСЬКОГО
Навчально-науковий інститут педагогіки, психології,
підготовки фахівців вищої кваліфікації
Кафедра педагогіки і професійної освіти

Етика ділового спілкування у майбутній професійній діяльності

(Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський))

Навчально-методичний посібник

УДК 378:001891(072)

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Навчально-наукового інституту педагогіки, психології, підготовки фахівців вищої кваліфікації Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, протокол № від 15 вересня 2016 р.

Рецензенти

Штифурак Віра Євгеніївна – доктор педагогічних наук, професор кафедри права Вінницького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету

Холковська Ірина Леонідівна – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки і професійної освіти Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Полянська К. С.

Етика ділового спілкування у майбутній професійній діяльності (*рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)*): навчально-методичний посібник: Вінниця, 2016. 53с.

Методичний посібник "Етика ділового спілкування у майбутній професійній діяльності" являє собою комунікативно-орієнтований курс навчання ділового мовлення, містить необхідну теоретичну інформацію (педагогічну, психолінгвістичну, етичну), практичні рекомендації щодо формування культури ділового спілкування у професійній діяльності майбутніх педагогів. В методичному посібнику висвітлюються проблемні питання ділового спілкування у професійній діяльності, характеризуються діалогічні та монологічні види спілкування (бесіда, переговори, нарада), мовні норми, етико-психологічні правила службового спілкування.

Посібник призначений для студентів, магістрантів, аспірантів, а також викладачів дисципліни "Етика ділових відносин". Він може бути корисним фахівцям з управління персоналом організацій.

ЗМІСТ

Передмова	3
Розділ 1. Теоретичні основи етики ділових відносин	
1.1 Ділове спілкування та управління.....	4
1.2. Комунікативна культура в діловому спілкуванні.....	10
1.3. Види ділового спілкування	14
1.4. Управління діловим спілкуванням	18
Контрольні питання.....	23
Розділ 2. Спілкування як інструмент етики ділових відносин	
2.1. Основи ділової риторики.....	25
2.2. Культура мовлення в діловому спілкуванні.....	29
2.3. Культура дискусії.....	32
Контрольні питання.....	37
Розділ 3. Правила та етикет ділових відносин	
3.1 Правила підготовки публічного виступу.....	38
3.2 Правила підготовки та проведення ділової бесіди.....	42
3.3 Правила підготовки та проведення службових нарад.....	45
Контрольні питання.....	50
Список рекомендованої літератури.....	51

ПЕРЕДМОВА

Знання мовних норм, володіння мовленнєвою культурою, вміння спілкуватися з людьми різних соціальних груп необхідні кожному фахівцю, незалежно від того, яким видом діяльності він опікується. Вільне володіння усним і письмовим мовленням, невимушене уміння спілкуватися особливо важливі для ділових людей у сфері управління, зокрема – у науково-педагогічній сфері.

Керівник, який зможе швидко підібрати форму чіткого і зрозумілого звернення до підлеглих, буде здатен легко і грамотно викласти важливу інформацію – не забариться домогтися успіху в професійній діяльності.

Ось чому в епоху активних, заповзятих, ділових людей, перед якими постають нагальні завдання щодо опрацювання величезної кількості інформації, оперативних дій, швидкого ухвалення рішень, формування культури мовлення — це гарантоване набуття надійної опори у професійному висловленні думки, демонстрації належного виховання й освіченості.

Культура мовлення передбачає опрацювання етичних норм спілкування, та їх побіжне використання у діловому діалозі, що характеризує сформовану й відповідальну особистість.

Зазвичай курс "Ділового спілкування" інтерпретують або занадто широко, або, навпаки, надто вузько. Цей навчальний посібник переслідує мету внести чіткість у понятійний апарат, яким студенти мають оволодіти і вільно оперувати як на заняттях, так і у подальшій професійній діяльності, а також задовольнити потребу студентів (і викладачів) у виданні, що містить структурований теоретичний матеріал і практичні завдання.

Таким чином, студенти - майбутні освітяни та всі, хто прагне опанувати нормами ділового спілкування, володіти ними та підвищувати рівень своєї мовленнєвої та загальної культури, щоб почуватися впевнено у формальних ситуаціях ділового спілкування.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕТИКИ
ДІЛОВИХ СТОСУНКІВ

1.1 ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ

Ділове спілкування - це багатоплановий процес розвитку контактів між людьми, породжуваний потребами спільної життєдіяльності.

У єдиному процесі спілкування виділяють три сторони:

- комунікативну (обмін інформацією);
- інтерактивну (взаємодія тих, хто спілкується);
- перцептивну (сприйняття).

Розглянуте в єдності цих трьох сторін спілкування виступає як спосіб організації суспільної діяльності та взаємин між людьми, які беруть у ній участь. Комунікативний бік ділового спілкування передбачає обмін інформацією, пов'язаною з конкретною діяльністю співрозмовників. Особливу роль для кожної зі сторін спілкування відіграє значущість інформації за умови, що вона не просто взята до уваги, але зрозуміла і осмислена.

Комунікативний вплив як результат обміну інформацією можливий тоді, коли учасники спілкування мають єдину систему її кодування.

Однак, не володіючи діловою лексикою, специфічною термінологією, ділові партнери не завжди розуміють їх однаково. Порозумінню можуть заважати соціальні, політичні, вікові особливості. Унаслідок виникають комунікативні бар'єри (бар'єри спілкування), які спричиняють нерозуміння співрозмовників і, як наслідок, можуть створювати передумови їхньої конфліктної поведінки, що не сприяє досягненню результату.

Бар'єри у спілкуванні мають соціальний або психологічний характер. Соціальні бар'єри створюються через відсутність єдиного розуміння ситуації ділового спілкування, спричиненої глибинними відмінностями, що існують між партнерами (соціальними, політичними, релігійними, професійними). Бар'єри

виникають унаслідок індивідуальних психологічних особливостей сторін процесу спілкування.

Виділяють три форми бар'єрів у діловому спілкуванні:

1) бар'єри нерозуміння:

- фонетичний бар'єр (невизначне швидке або повільне мовлення, мова-скоромовка, мова з великою кількістю звуків-паразитів);
- стилістичний бар'єр (невідповідність стилю мовлення комутатора і ситуації спілкування або стилю спілкування та актуального психологічного стану партнера по спілкуванню);
- семантичний бар'єр (відмінність у системах значень слів);
- логічний бар'єр (складна і незрозуміла або неправильна логіка міркувань, доказів);

2) бар'єри соціально-культурної відмінності (соціальні, політичні, релігійні та професійні відмінності, що призводять до різної інтерпретації понять, які вживаються в процесі спілкування);

3) бар'єри психологічні (неприятність, недовіра до комунікатора, що поширюється на інформацію, яку він передає). Будь-яка інформація, що надходить до людини, несе в собі той або інший елемент впливу на її поведінку, думку і бажання, з метою їх часткової або повної зміни. Не кожна людина хоче цих змін, оскільки вони можуть порушити її уявлення про себе, стан думок, стосунки з іншими людьми, душевний спокій. Відповідно, людина може опиратися отриманню небажаної для неї інформації, захищаючись як від джерела комунікації, так і від самого повідомлення.

Захист від інформації може проявлятися у вигляді "ухилення" (індивід ухиляється від контактів із певними людьми, не слухає співрозмовника в процесі розмови, використовує будь-який привід для її припинення) або своєрідного "нерозуміння" самого повідомлення (так реагує, наприклад, запеклий курець на інформацію про шкоду куріння внаслідок адитивної поведінки, яка у нього сформувалася).

Інтерактивність ділового спілкування полягає в організації взаємодії між індивідами, в обміні не тільки знаннями та ідеями, а й діями. Ділове спілкування майже завжди передбачає певний результат - зміну поведінки та діяльності інших людей. Тут спілкування проявляється як міжособистісна взаємодія, тобто сукупність зв'язків і взаємовпливів, що складаються завдяки спільної діяльності людей.

Бізнесмен вступає у взаємодію з іншими, керуючись такими **мотивами**:

- максимізація спільного виграшу (мотив кооперації);
- максимізація власного виграшу (індивідуалізм);
- максимізація відносного виграшу (конкуренція);
- максимізація виграшу іншого (альтруїзм);
- мінімізація виграшу іншого (агресія);
- мінімізація відмінностей у виграшах (рівність).

Залежно від мотивів учасників взаємодія може відбуватися у формі співпраці (кооперації) або суперництва (конкуренції).

Спільна діяльність і спілкування протікають в умовах соціального контролю на основі етичних норм, прийнятих у суспільстві зразків поведінки, що регламентують взаємодію і взаємини людей. Діапазон соціальних норм надзвичайно широкий: від зразків поведінки, що відповідає вимогам трудової дисципліни, до правил ввічливості. Орієнтуючись на етичні норми, людина співвідносить форми своєї поведінки з еталонами, відбирає потрібні і, таким чином, виконує певні ролі у діловій взаємодії з іншими людьми.

За інтерактивною взаємодією партнерів розрізняють:

- співпрацю;
- протиборство;
- ухилення від взаємодії;
- односпрямоване сприяння;
- контрастну взаємодію;
- компромісну взаємодію.

Співпраця - спілкування, за якого обидва партнери по взаємодії сприяють один одному, активно сприяючи досягненню індивідуальних і загальних цілей спільної діяльності;

Протиборство - спілкування, за якого партнери протидіють один одному і перешкоджають досягненню індивідуальних цілей;

Ухилення від взаємодії - партнери намагаються уникати активної співпраці;

Односпрямоване сприяння - один із партнерів сприяє досягненню цілей іншого, а другий ухиляється від співпраці;

Контрастна взаємодія - один із партнерів намагається сприяти іншому, який, однак, активно протидіє йому;

Компромісна взаємодія - обидва партнери частково сприяють, частково протидіють один одному.

Інтерактивність ділового спілкування за своєю сутністю - це психологічний вплив, проникнення однієї особистості (або групи осіб) у психіку іншої особистості (або групи осіб). Метою або результатом є зміна індивідуальних або групових психічних явищ (поглядів, стосунків, мотивів, установок, психологічного стану). Однак на шляху подібних впливів від тих, що суперечать їм, стоїть психологічний захист - своєрідний фільтр, що відокремлює бажані впливи, які відповідають потребам, переконанням і ціннісним орієнтаціям особистості або групи та вимогам їхнього соціального оточення, від небажаних.

Перцептивність ділового спілкування означає сприйняття партнерами по спілкуванню один одного та встановлення на цьому ґрунті взаємопорозуміння. У процесі сприйняття формується уявлення про наміри, думки, здібності, установки, культуру партнера. У цей процес включено щонайменше дві людини, і кожна зіставляє себе з іншою, беручи до уваги не тільки потреби, мотиви та установки іншої, а й те, як ця інша людина розуміє власні потреби, мотиви та установки.

Людина усвідомлює себе через іншого за допомогою певних механізмів перцепції, до яких належать:

- 1) пізнання і розуміння людьми одне одного (ідентифікація, емпатія, стереотипізація, атракція);
- 2) пізнання себе в процесі спілкування (рефлексія);
- 3) прогнозування поведінки партнера за спілкуванням (каузальна атрибуція).

Ідентифікація - це спосіб пізнання іншої людини, за якого припущення про її внутрішній стан будується на основі спроб поставити себе на місце партнера.

Стереотипізація - це сприйняття партнера на основі якогось стереотипу, тобто насамперед, як представника певної соціальної групи.

Емпатія - це емоційне співпереживання іншій людині. Вона заснована на вмінні правильно уявити собі, що відбувається у душі іншої людини, що вона переживає, як оцінює навколишній світ.

Атракція - форма пізнання іншої людини, заснована на формуванні стійкого позитивного почуття до неї. У цьому випадку розуміння ділового партнера виникає завдяки формуванню прихильності до нього, дружньому або інтимно-особистісному ставленню.

Рефлексія - це механізм самопізнання в процесі спілкування, в основі якого лежить здатність людини уявляти, як її сприймає партнер по спілкуванню.

Каузальна атрибуція – це механізм інтерпретації вчинків і почуттів іншої людини (прагнення до з'ясування причин поведінки суб'єкта).

Дослідження демонструють, що в кожній людині є свої улюблені схеми причинності, тобто звичні пояснення чужої поведінки:

- 1) люди з особистісною атрибуцією схильні знаходити винуватця того, що сталося, приписувати причини того, що сталося, конкретній людині;

2) у разі прихисті до обставинної атрибуції люди схильні насамперед звинувачувати обставини, не обтяжуючи себе пошуками конкретного винуватця;

3) за стимульної атрибуції людина бачить причину того, що сталося, у предметі, на який було спрямовано дію, або в самому потерпілому.

Під час вивчення процесу каузальної атрибуції виявлено низку закономірностей. Наприклад, причину успіху люди найчастіше приписують собі, а невдачу - обставинам. Характер приписування залежить також і від міри участі людини в обговорюваній події. Оцінка буде різною у випадках, якщо людина була учасником (співучасником) події або спостерігачем. Загальна закономірність полягає в тому, що в міру зростання значущості, люди схильні шукати причину того, що сталося, в усвідомлених діях особистості.

Науково доведено, що люди оцінюють одне одного зазвичай з огляду на власні уявлення про красу, рівень свого інтелекту, вихованості та моральності. Люди з невисоким рівнем інтелекту схильні засуджувати оточуючих, користуючись усвідомленими оцінками "добрий-поганий", люди з більш високим рівнем інтелекту сприймають партнера по спілкуванню, аналізуючи й оцінюючи його різноманітні особистісні якості - як позитивні, так і негативні. На сприйняття людьми одне одного впливає і низка психологічних ефектів, зокрема, ефект ореолу та ефект стереотипізації.

Ефект ореолу проявляється в тому, що інформація, яку отримують про будь-яку людину, накладається на створений раніше образ. Цей образ виконує роль ореолу, що заважає бачити дійсні риси партнера по взаємодії.

Ефект стереотипізації означає класифікацію форм поведінки та інтерпретацію їхніх причин шляхом віднесення до вже відомих (або здаються відомими) явищам, тобто соціальним стереотипам. Стереотипи формуються на основі дефіциту інформації та досвіду, а зберігаються в результаті нетворчого підходу до дійсності, що змінюється. Вони можуть мати істинний сенс, бути помилковими, або частково відображати об'єктивну дійсність. Поведінка індивіда може змінюватися в процесі спілкування.

Повідомляючи щось іншій людині, наказуючи або звертаючись із проханням чи запитанням, взаємодіючи з нею, партнер по діалогу в його процесі отримує необхідну інформацію про ефективність свого звернення. Сигнали, одержувані під час сприйняття поведінки співрозмовника, стають підставою для корекції подальших дій і висловлювань у діалозі.

Сприйняття - процес контрольований, його можна змінювати за допомогою вольових зусиль. У спілкуванні беруть участь щонайменше дві людини, і кожна з них може активно впливати на сприйняття партнера.

Управління сприйняттям партнера відбувається за допомогою привернення уваги до тих особливостей свого зовнішнього вигляду, поведінки або уявлення про ситуацію, які "запускають" відповідні механізми соціального сприйняття, тобто самоподачі. Самоподача об'єктивно присутня в будь-якому спілкуванні. Це означає, що самоподача може стати джерелом помилок у процесі сприймання іншої людини. Таким чином, спілкування являє собою складний багатосторонній процес, ефективність якого забезпечується вмінням сторін передбачати і долати бар'єри, непорозуміння, чітко прогнозувати поведінку партнерів.

1.2. КОМУНІКАТИВНА КУЛЬТУРА В ДІЛОВОМУ СПІЛКУВАННІ

Комунікативна культура - це знання, уміння й навички в галузі організації взаємодії людей і власне взаємодії в діловій сфері, що дають змогу встановлювати психологічний контакт із діловими партнерами, домагатися точного сприйняття і розуміння в процесі спілкування, прогнозувати поведінку ділових партнерів, спрямовувати поведінку ділових партнерів до бажаного результату.

В основі комунікативної культури лежать моральні вимоги до спілкування, нерозривно пов'язані з визнанням неповторності, цінності кожної особистості: ввічливість, коректність, тактовність, скромність, точність, попереджувальність.

Ввічливість - це поведінкове висловлення шанобливого ставлення до інших людей, їхньої гідності, що виявляється у привітаннях і побажаннях, в інтонації голосу, міміці та жестах. Грубість у взаєминах з оточуючими є не тільки показником низької культури, а й економічною категорією. Підраховано, що внаслідок грубого ставлення керівництва, працівники втрачають продуктивність праці в середньому до 17%.

Коректність - уміння тримати себе у межах пристойності в будь-яких ситуаціях, насамперед, конфліктних. Особливо важливою є коректна поведінка в суперечках, під час яких здійснюється пошук істини, з'являються нові конструктивні ідеї, перевіряються думки і переконання. Однак, якщо суперечка супроводжується випадками проти опонентів, вона перетворюється на звичайну сварку.

Тактовність є однією з важливих складових комунікативної культури. Почуття такту - це насамперед почуття міри, відчуття меж у спілкуванні, перевищення яких може образити людину, поставити її в незручне становище. Нетактовними можуть бути зауваження з приводу зовнішнього вигляду або вчинку, співчуття, висловлене у присутності інших з приводу інтимної сторони життя людини тощо.

Скромність у спілкуванні означає стриманість в оцінках, повагу до смаків, уподобань інших людей. Антиподами скромності є зарозумілість, розв'язність, позерство.

Точність також має велике значення для успіху ділових взаємин. Без точного виконання наданих обіцянок і взятих зобов'язань у будь-якій формі життєдіяльності, власну справу вести важко. Неточність нерідко межує з аморальною поведінкою - обманом, брехнею.

Люб'язність - це прагнення першим надати послугу, моральну допомогу, позбавити іншу людину незручностей і неприємностей.

Високий рівень комунікативної культури визначається наявністю у суб'єкта спілкування таких особистісних якостей:

- емпатія

- вміння бачити світ очима інших, розуміти його так само, як вони;
- доброзичливість - повага, симпатія, вміння розуміти людей, нехай навіть і не схвалюючи їхні вчинки, готовність підтримувати інших;
- автентичність - здатність бути самим собою в контактах з іншими людьми;
- конкретність - уміння говорити про свої конкретні переживання, думки, дії, готовність відповідати однозначно на запитання;
- ініціативність - здатність "йти вперед", встановлювати контакти, готовність братися за справи в ситуації, які вимагають активного втручання, не чекати, коли почнуть діяти інші;
- безпосередність - уміння говорити і діяти безпосередньо;
- відкритість - готовність відкривати іншим свій внутрішній світ і тверда переконаність у тому, що це сприяє встановленню здорових і міцних стосунків.
- уміння висловлювати свої почуття і готовність приймати емоційну експресію з боку інших;
- самопізнання - дослідницьке ставлення до власного життя і поведінки, готовність приймати від людей будь-яку інформацію про те, як вони сприймають тебе, але при цьому бути автором самооцінки.

Людина починає краще розуміти інших, якщо пізнає такі аспекти власної особистості:

- власні потреби та ціннісні орієнтації, техніку особистої роботи;
- свої перцептивні вміння, тобто здатність сприймати навколишнє без суб'єктивних спотворень, без прояву стійких упереджень щодо тих, чи інших упереджень щодо тих чи інших проблем, особистостей, соціальних груп;
- готовність сприймати нове в зовнішньому середовищі;
- свої можливості в розумінні норм і цінностей інших соціальних груп та інших культур;
- свої почуття і психічні стани чинників зовнішнього середовища;
- свої способи персоналізації зовнішнього середовища, тобто підстави і

причини, через які щось у зовнішньому середовищі розглядається як своє, щодо якого проявляється почуття власності.

Підвищення рівня комунікативної культури має бути спрямоване на розвиток таких соціально-психологічних умінь:

- психологічно правильно і ситуативно обумовлено вступати у процес спілкування;
- підтримувати процес спілкування, стимулювати активність партнера;
- психологічно точно визначати "точку" завершення спілкування;
- ефективно використовувати соціально-психологічні характеристики комунікативної ситуації, у межах якої розгортається спілкування;
- прогнозувати реакції партнерів на власні дії;
- психологічно налаштовуватися на емоційний тон співрозмовника;
- володіти ініціативою й утримувати ініціативу в спілкуванні;
- провокувати "бажану реакцію" партнера по спілкуванню;
- формувати і "керувати" соціально-психологічним настроєм партнера по спілкуванню;
- долати психологічні бар'єри у спілкуванні;
- знімати зайву напругу;
- психологічно і фізично "відповідати" співрозмовнику;
- адекватно діалогу обирати жести, пози, задавати ритм активності;
- мобілізуватися на досягнення поставленого комунікативного завдання.

Не менш важливими складовими комунікативної культури є знання, вміння, навички, що належать до мовленнєвої культури є знання, вміння та навички, що належать до мовленнєвої діяльності, тобто культура мовлення. У мовленнєвій діяльності можна виділити три сторони: змістовну, виразну та спонукальну.

Змістовна сторона мовлення характеризується багатством, значущістю і доказовістю думок.

Виразність мовлення пов'язана з її емоційним забарвленням: мова може бути яскравою, образною, енергійною або, навпаки, сухою, млявою, тьмяною.

Спонукальний бік мовленнєвої діяльності полягає у впливі се на думки, почуття і волю слухача. Від рівня мовленнєвої культури, що охоплює змістовну, виразну і спонукальну сторони, залежить ступінь сприйняття мови.

сторони, залежить ступінь сприйняття мови слухачами.

До числа основних показників культури мовлення в діловому спілкуванні можна віднести:

- словесний склад (виключаються такі, що ображають слух (нецензурні), жаргонні слова, діалектизми);

- словниковий запас (чим він багатший, тим яскравіше, виразніше, різноманітніше мовлення, тим менше воно стомлює слухачів, тим більше вражає, запам'ятовується і захоплює)

- граматика (ділове мовлення вимагає дотримання загальних правил граматики, а також урахування деяких специфічних відмінностей; зокрема зокрема, центральне місце в діловому мовленні

- стилістика (до високого стилю мовлення пред'являються такі вимоги, як неприпустимість зайвих слів, правильний порядок слів, відсутність мовних кліше).

Особливості розвитку кожної особистості, унікальність її внутрішнього світу і ділового середовища дозволяє говорити і про її унікальність індивідуальної комунікативної культури. Важливо пам'ятати, щокомунікативна культура розвивається в процесі соціально-психологічного навчання.

1.3 ВИДИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

Ділове спілкування - це процес взаємозв'язку і взаємодії, в якому відбувається обмін діяльністю, інформацією та досвідом. Ділове спілкування відрізняється від спілкування в широкому розумінні тим, що до ділового

спілкування пред'явлено чіткі вимоги, як до процесу, що має чітку мету і конкретні завдання, які потребують свого вирішення.

У діловому спілкуванні неможливо припинити взаємини з партнером (принаймні без втрат для обох сторін). Значну частину ділового спілкування становить службове спілкування, тобто взаємодія людей, яка здійснюється в робочий час, у стінах закладів, компаній, організацій.

Однак ділове спілкування - поняття ширше, ніж службове, оскільки містить у собі взаємодію найманих працівників, і власників-роботодавців, відбувається протягом різних ділових заходів, а саме: прийомів, семінарів, виставок та ін.

Ділове спілкування можна умовно поділити на **пряме** (безпосереднє) і **непряме** (між партнерами існує просторово-часова дистанція). Пряме ділове спілкування має більшу результативність, силу емоційного впливу і навіювання, ніж непряме.

Розрізняють два види ділового спілкування: вербальне та невербальне. **Вербальне спілкування** (від лат. verbalis - словесний) здійснюється за допомогою слів. Під час **невербального спілкування** засобом передавання інформації є пози, жести, міміка, інтонації, погляди, тощо. Ділове спілкування може здійснюватися в різних стилях.

Виділяють три основні **стилі ділового спілкування**:

- **ритуальний стиль**, відповідно до якого головним завданням партнерів є підтримання зв'язку із соціумом, підкріплення уявлення про себе як про представника суспільства. У ритуальному спілкуванні партнер – це лише необхідний атрибут, його індивідуальні особливості несуттєві, на відміну від соціальної ролі - соціальної, професійної, особистісної;

- **маніпулятивний стиль**, за якого до партнера ставляться як до засобу досягнення зовнішніх цілей. Величезна кількість професійних завдань передбачає саме маніпулятивне спілкування. Будь-яке навчання, переконання, управління завжди включає маніпулятивне спілкування;

- **гуманістичний стиль** спрямований на спільну зміну уявлень партнерів, та передбачає задоволення такої людської потреби, як потреба в розумінні, співчутті, співпереживанні. Гуманістичне спілкування визначається як ззовні (метою, умовами, ситуацією, стереотипами), так і зсередини (індивідуальністю, настроєм, ставленням до партнера). У цьому спілкуванні більше, ніж в інших видах, простежується залежність від індивідуальності. Партнера сприймають цілісно, без поділу на потрібні й непотрібні функції, на важливі й неважливі для ділового проекту якості.

Водночас існують ситуації, коли таке спілкування, та навіть його окремі елементи недоречні. Кожній людині притаманний свій індивідуальний стиль, або модель поведінки і спілкування, який накладає характерний відбиток на її дії в будь-якій ситуації.

- **індивідуальний стиль** спілкування залежить від індивідуальних особливостей і особистісних рис, життєвого досвіду, ставлення до людей, а також від характерного для певного суспільства виду спілкування.

Ділове спілкування реалізується в таких основних формах:

- ділова бесіда; ділові переговори;
- суперечка, дискусія, полеміка;
- ділова нарада;
- публічний виступ;
- телефонні розмови;
- ділове листування.

Ділова бесіда – це процес передачі або обміну інформацією та думками з певних питань або проблем. За підсумками ділових бесід ухвалення рішень, укладення угод не є обов'язковим.

Ділова бесіда виконує низку функцій, зокрема:

- взаємне спілкування працівників з однієї ділової сфери;
- спільний пошук, пропозиція й оперативне опрацювання робочих ідей і задумів;
- контроль і координування вже розпочатих ділових заходів;

- стимулювання ділової активності тощо.

Ділова бесіда може передувати переговорам або бути елементом переговорного процесу.

Ділові переговори – це основний спосіб узгодженого прийняття рішень у процесі спілкування зацікавлених сторін. Ділові переговори завжди мають конкретну мету і спрямовані на укладення угод, контрактів.

Суперечка – це зіткнення думок, розбіжності з якого-небудь питання, боротьба, під час якої кожна зі сторін обстоює свій погляд. Суперечка реалізується у формі диспуту, полеміки, дискусії тощо.

Ділова нарада – це спосіб відкритого колективного обговорення проблем обраною групою вповноважених фахівців.

Публічний виступ – це передача одним доповідачем інформації різного рівня широкій аудиторії з дотриманням правил структурування промови та ораторського мистецтва.

Ділове листування – це узагальнена назва різних за змістом документів, які виокремлюють у зв'язку з особливим способом передавання тексту. Листи, що виходять із вищих за рівнем організацій, містять, як правило, вказівки, повідомлення, нагадування, роз'яснення, запити. Підвідомчі організації надсилають вищим за рівнем організаціям повідомлення, запити. Організації одного рівня обмінюються листами, що містять прохання, пропозиції, підтвердження, сповіщення, повідомлення тощо. Листування, як вид ділового спілкування поділяється на власне ділове і приватно-офіційне.

Діловий лист - це кореспонденція, спрямована від імені однієї організації на ім'я іншої. Вона може бути адресована колективу або його представнику, яким він виступає, як юридична особа. До такої кореспонденції належать комерційні, дипломатичні та ін. листи. Приватним офіційним листом є ділове послання, яке адресується від імені приватної особи організації. Ділове листування і нині зберігає низку етичних та етикетних норм і правил, які мають виключно канцелярський характер.

У діловому спілкуванні, особливо під час взаємодії керівників і підлеглих, використовуються такі методи впливу, як заохочення, критика, покарання.

Основні етичні вимоги до **заохочень** - їх заслуженість і відповідність якості та ефективності трудової діяльності.

Критика є найпоширенішою формою вираження незадоволеності діяльністю підлеглих або колег по роботі. Критика має бути об'єктивною (тобто спричинятися негативним вчинком, невмілою і несумлінною роботою) і конструктивною, вселяти в працівника впевненість у його здібностях, мобілізувати на кращу роботу.

Покарання може бути здійснено у вигляді догани, штрафу, пониження у посаді, звільнення. Основна етична вимога до покарань - їхня невідворотність у разі систематичних й усвідомлено допущених працівником порушень.

1.4. УПРАВЛІННЯ ДІЛОВИМ СПІЛКУВАННЯМ

Управління спілкуванням - це різноманітні форми і методи управління взаємодією людей.

У процесі ділового спілкування, завдяки усталеній взаємодії між організаціями, відбувається розповсюдження певних відомостей, настроїв, чуток, внаслідок чого, оголошеній події надається підтримка, або відбувається розвінчання правдивості джерела інформації.

Цілком зрозуміло, що кожен співробітник повинен володіти технікою живого контакту, як на індивідуальному, так і на колективному рівні, а також умінням поводитися зі словом. Під час спілкування відбувається взаємодія, принаймні двох особистостей, оскільки **спілкування** – це вид самостійної людської діяльності, й атрибут інших її видів.

Мистецтво ділового спілкування – це найважливіший чинник не тільки становлення і самовдосконалення працівника, а й його духовного і фізичного здоров'я. Крім того, спілкування – це універсальний спосіб пізнання інших

людей, їхнього внутрішнього світу. Завдяки діловому спілкуванню працівник набуває свого неповторного набору особистісно-ділових якостей.

Ділове спілкування виконує різноманітні **функції**, головними з яких є:

- організація спільної діяльності;
- формування та розвиток міжособистісних стосунків;
- пізнання людьми один одного.

Усе це неможливо здійснити без комунікативної техніки спілкування, ступінь володіння якою є найголовнішим критерієм професійної придатності працівника. Наприклад, керівник, як професіонал, повинен володіти наступними вміннями:

- формулювати цілі та завдання спілкування;
- організовувати спілкування;
- володіти навичками і прийомами, тактикою і стратегією спілкування;
- вести переговори, керувати діловою нарадою;
- попереджувати конфлікти і вирішувати їх;
- доводити й обґрунтовувати, аргументувати та переконувати, досягати згоди, вести бесіду, дискусію, діалог, суперечку;
- знімати стрес, відчуття страху у співрозмовника, керувати його поведінкою.

Існують **соціально-психологічні методи управління спілкуванням**: зараження, навіювання, наслідування, переконання, мода, примус.

Зараження – це несвідоме, стихійне прийняття особистістю певного психологічного стану.

Навіювання – це активний вплив одного суб'єкта на іншого.

Навіювання відбувається за умов авторитетності джерела навіювання, довіри до джерела навіювання, відсутності опору джерелу впливу.

Наслідування – це відтворення однією людиною певних зразків поведінки, манери говорити іншої людини.

Наймасовіший прояв наслідування – це **слідування моді**, особливо неосмислене копіювання манери одягатися, говорити і тримати себе на зразок кумирів молодіжного середовища, попарту, кінематографу.

Переконання – це цілеспрямований вплив, який чиниться з метою трансформувати погляди однієї людини в систему поглядів іншої, це головний метод впливу на свідому сферу особистості. Його призначення - активізація мислення особистості під час засвоєння інформації, формування в неї переконаності. Метод переконання впливає й на побутову, й на теоретичну свідомість. На рівні побутової свідомості в результаті цього впливу утворюється розуміння. У цьому розумовому утворенні присутні уявлення щодо чогось, інтенсивність віри у запропоновану інформацію. Усе це має спрощено-пізнавальний характер. Тільки тоді, коли особистість подолає горизонти повсякденного розуміння і підніметься до ґрунтового, змістовного пізнання якогось явища, в її свідомості почнуть складатися переконання, тобто власна позиція.

Переконання рідко застосовується як окремий метод впливу на людей. Воно постійно взаємодіє з наслідуванням і навіюванням. Відмінність між цими поняттями полягає в тому, що переконання передбачає свідоме розуміння людиною адресованої їй інформації, а наслідування і навіювання розраховані на неосмислене сприйняття нею цієї інформації через авторитет мовця, настрої аудиторії, тиск громадської думки, особистісні ціннісні орієнтації.

Подібний психологічний ефект впливу можна спостерігати під час прослуховування лекцій, проведення масових музичних, театральних, спортивних заходів. Застосування методу наслідування ґрунтується на схильності людей до групових психологічних станів.

Арістотель вважав, що люди відрізняються від інших живих істот тим, що найбільшою мірою схильні до наслідування, і перші пізнання людина набуває саме за допомогою наслідування. Наслідування, як свідоме або несвідоме імітування чийось дій, манери поведінки і мислення, широко поширене в житті, зокрема у діловій практиці.

Складнішим є **метод навіювання**. Це приведення іншої особи, за допомогою слова, у певний психологічний стан, за умови відволікання її вольової уваги та зосередження.

Відмінність навіювання від наслідування полягає в тому, що в разі наслідування, досягнення мети забезпечується наочною виразністю джерела інформації, або підвищеною привабливістю інформації. А під час навіювання досягнення мети визначається безпосереднім емоційним впливом, головний сенс якого несе слово.

Примус порівняно з попередніми методами – це насильницький метод впливу на людей, оскільки передбачає прагнення змусити людину поводитися всупереч її бажанню та переконанням. В основі примусу лежить страх перед покаранням та іншими небажаними для індивіда наслідками. Етично примус може бути виправданий у виняткових випадках, зокрема, якщо йдеться про порушення правопорядку або встановлених у суспільстві моральних норм. У спілкуванні переконання, навіювання, наслідування і примус застосовуються як пов'язана система методів. Керівник покликаний уміло їх використовувати під час проведення робочих зборів, різних публічних зустрічей, нарад.

Хоч би яким професійно підготовленим був керівник, він зобов'язаний постійно вдосконалювати свою технологію спілкування з людьми, як на масовому, так і на індивідуальному рівні. Знайти свій стиль у спілкуванні з людьми – важлива умова успіху.

Перелічимо чинники, що впливають на **вибір стилю спілкування**:

По-перше, це **склад аудиторії**. Тут корисно брати до уваги все те, що характеризує її культурно-освітні, національні, вікові, психологічні та професійні якості. Різні аудиторії передбачають специфічні підходи до досягнення найкращого комунікативного впливу.

По-друге, це **зміст і характер матеріалу** виступу. Наприклад, у виступі, в якому розглядаються актуальні питання професійної діяльності, неприпустимим буде авторитарний тон, безапеляційність висловлювань. Необхідно виявляти більше довіри до людей, радитися з ними в процесі

виступу. Тут допустимий довірливий обмін думками, відкрите бажання взаємно змагатися знаннями.

По-третє, **об'єктивна оцінка** мовцем своїх особистісно-ділових якостей, наукової компетентності у тих проблемах, з якими він звертається до широкого загалу. Важливо не переоцінювати і не занижувати свою наукову й практичну підготовленість. Слід самокритично оцінити свої якості комуніканта.

Існує кілька видів ділового спілкування:

- менторський, повчальний;
- натхненний, який піднімає людей, вселяє в них віру в свої духовні сили й особистісні якості;
- конфронтаційний – викликає в людей бажання заперечувати, не погоджуватися;
- інформаційний – орієнтований на передання слухачам певних відомостей.

Сучасному керівнику слід прагнути всіляко звільнитися від менторського спілкування, остерігатися появи ноток повчального спілкування. Не повинно бути пози, будь-якого прояву своєї інтелектуальної переваги над підлеглими, ігнорування їхніх реакцій на викладений матеріал. Сучасні службовці стримано ставляться до інформаційного спілкування. Вони хочуть обміну думками, утвердження себе в науковому розумінні реальних чинників, опрацювання власних переконань. Не випадково зараз популярне демократичне спілкування. У його процесі люди переймаються достоїнствами інтелектуального спілкування. У них актуалізується потреба в удосконаленні свого духовного світу. Таке спілкування - наочний показник високої культури спілкування.

Конфронтаційне спілкування в низці випадків дидактично необхідне. Бувають пасивні аудиторії або аудиторії, які нічим не здивувати. Бувають теми виступу, які не викликають живого інтересу. Конфронтаційна манера спілкування слугує активізації уваги аудиторії, втягуючи її в обговорення

проблеми. Така манера виступу найбільше провокує виникнення дискусії, стимулює появу протиставлення та висловлення різних точок зору.

Виділяють такі принципи ділового спілкування:

- принцип створення умов для виявлення творчого потенціалу та професійних знань особистості;

- принцип повноважень і відповідальності;

- принцип заохочення і покарання;

- принцип раціонального використання робочого часу.

Принципами раціонального використання робочого часу людство цікавиться уже дуже давно. Адже вміння керувати своїм часом вважається дорогоцінним капіталом. Стати успішним та ефективним керівником можливо тільки за опанування тайм-менеджменту.

Ефективне управління часом відображається такою послідовністю етапів:

- постановка мети;

- планування;

- прийняття рішень та встановлення пріоритетів;

- реалізація та організація;

- аналіз та контроль за виконанням завдань;

- комунікація та робота з інформацією.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Які види комунікативних бар'єрів ви знаєте? Які причини їх виникнення?

2. У чому сутність комунікативної, інтерактивної, перцептивної сторін спілкування?

3. Яку роль відіграє зворотний зв'язок у діловому спілкуванні?

4. Які загальноприйняті моральні вимоги до спілкування становлять основу комунікативної культури?

5. Які особистісні якості суб'єкта спілкування визначають рівень його комунікативної культури?

6. Розвиток яких соціально-психологічних умінь сприяє підвищенню рівня комунікативної культури?
7. У яких формах здійснюється ділове спілкування?
8. Які чинники визначають стиль спілкування?
9. Які методи використовуються в процесі ділового спілкування для впливу на партнерів?
10. Що таке управління діловим спілкуванням?
11. Назвіть функції ділового спілкування.
12. Розкрийте сутність методів управління спілкуванням.

РОЗДІЛ 2. СПІЛКУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕТИКИ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН

2.1 ОСНОВИ ДІЛОВОЇ РИТОРИКИ

Риторика - це, в перекладі з грецької, теорія красномовства.

Ділова риторика є прикладним напрямом загальної риторики, орієнтованим на забезпечення керівників і фахівців правилами поведження зі словом.

Ділова риторика, насамперед, ураховує чинники, що впливають на комунікативність, будучи інструментом комунікаційного спілкування. Нехтування мистецтвом ділової риторики – це одна з істотних причин багатьох невдач керівників і спеціалістів, їхнього низького особистого рейтингу в трудових колективах. У цьому не складно переконатися, якщо придивитися, як неефективно використовуються такі риторичні методи комунікаційного впливу, як переконання, навіювання і наслідування.

Красномовство – це найважливіша ознака професійної придатності сучасного керівника. Мистецтва говорити потрібно вчитися. Насамперед слід освоїти основні принципи мовленнєвого впливу.

У діловій риторичі використовують такі принципи мовленнєвого впливу:

- доступність;
- асоціативність;
- сенсорність;
- експресивність;
- інтенсивність.

Доступність передбачає виваженість змісту промови, врахування культурно-освітнього рівня слухачів, їхнього життєвого і виробничого досвіду. Багато людей чують те, що хочуть чути. Тому слід брати до уваги соціальний склад аудиторії (пенсіонери, молодь, службовці, науковці тощо). Ефективним є

прийом актуалізації змісту, використання маловідомої інформації (новизна та оригінальність), поєднання різнонаправлених відомостей, їх достовірність.

Асоціативність означає виклик співпереживань і співроздумів, який досягається зверненням до емоційної та раціональної пам'яті слухачів. Для цього використовуються такі прийоми, як аналогії, образність висловлювання. Спеціальна низка прийомів пов'язана із залученням віршів, музики, живопису, тощо.

Сенсорність передбачає широке використання кольору, світла, звуку, малюнків, моделей у комунікаційному спілкуванні. Що ґрунтовніше й різнобічніше задіяні людські відчуття, то ефективніше проникає інформація в психіку людини, й процес її освоєння йде в ній активніше.

Експресивність передбачає емоційну напруженість мови, її емоційний підтекст, виразність міміки, жестів, пози мовця. Така відкритість мовця, що йде зсереди, свідчить про його повну самовіддачу. Пристрасність, непідробна радість або смуток, співчуття - все це форми експресивності.

Інтенсивність характеризує темп подачі інформації, ступінь рухливості мовця під час спілкування. Різні люди потребують диференційованого темпу викладення і засвоєння почутого. Потрібно враховувати темперамент людини, підготовленість до прийняття певного виду інформації, особисту зацікавленість у ній.

Наприклад, виступи під час наради організації і на вуличному мітингу, природно, подаються в різному темпі. У зв'язку з цим важливою є орієнтація мовця на настрої аудиторії, його вміння запропонувати прийнятний швидкісний режим засвоєння інформації. Ці принципи комунікаційного спілкування набувають найбільшої виразності за умови вмілого використання риторичного інструментарію. Практичне призначення мовленнєвих інструментів доповідача – справити необхідний вплив на аудиторію. Цей риторичний інструментарій виступає у вигляді такого набору комунікаційних ефектів, як: візуальний імідж, впливовість перших фраз, аргументація, квантовий викид інформації, інтонація та пауза, художня виразність, релаксація, дисперсія.

Ефект візуального іміджу розрахований на враження від зовнішнього вигляду мовця, який викликає симпатію або антипатію ще до того, як мовець почав говорити. Привабливий зовнішній вигляд, елегантна манера спілкування, доброзичливий, відкритий погляд – усе це справляє на аудиторію запрограмований вплив до початку виступу.

Ефект перших фраз, як правило, закріплює або коригує початкове враження, справлене мовцем. Головним критерієм ефекту початкових фраз є закладена в них приваблива інформація. Вона може бути відомою, але поданою в новій інтерпретації, супроводжуватися оригінальними прикладами. Дуже важливо під час підготовки до виступу визначити основні соціальні групи аудиторії, настрої і очікування, особливості емоційного налаштування. Тому необхідно тримати у розпорядженні набір початкових фраз, орієнтованих на соціальні групи, що переважають в аудиторії.

Ефект аргументації ґрунтується на логіці виступу, яка надає йому обґрунтованості та переконливості. Якщо логіка - це внутрішня організація промови, то її зовнішньою стороною є теоретична і практична аргументація. До теоретичної аргументації належать наукові положення, концепції, до практичної - конкретні факти, цифри, статистичні дані.

Ефект квантового викиду інформації є одним із дієвих риторичних прийомів для підтримання уваги аудиторії. Він заснований на заздалегідь продуманому розміщенні у промові нових думок і аргументів. Таким чином, мовець активізує увагу, викидаючи через певні часові інтервали кванти свіжої інформації.

Ефект інтонації – це доступний і продуктивний риторичний інструмент. Фахівці стверджують, що інтонація і паузи сприяють 10-15% приросту інформації. Така особливість людського сприйняття. Надання слову або фразі певної голосової тональності, як правило, викликає у людей, які слухають, певні асоціації. У підсумку відбувається інформативне прирощення до того, що говорить мовець.

Делікатним риторичним інструментарієм є **пауза**. Її застосування ефективно тоді, коли є впевненість мовця, що його слухачі активно долучилися до комунікаційного процесу, що їхнє мислення, пам'ять і увага інтенсивно беруть участь у ньому. Ось тоді корисна пауза – для самостійного осмислення слухачами одержаної інформації, підключення до неї власних знань.

Ефект художньої виразності пов'язаний з умінням перетворювати думки на відповідні слова, грамотно будувати речення, дотримуватися правил акцентування. Логіка мовлення підказує, які фрази гідні посісти місце у спонтанному мовленні. Це можуть бути лише такі фрази, які не порушують смислового змісту, забезпечують його мовне втілення, доступне для осмислення.

Ефект релаксації використовується оратором на допомогу слухачам. Важливе значення має вміння слухати. Що складніший виступ, то більших зусиль доводиться докладати слухачеві для концентрації уваги. Мета ефекту релаксації – зняти емоційну напругу. Класичним прикладом цього є використання доречного гумору. Завдяки цьому мовленнєвому інструменту створюється природна пауза для відпочинку, і з'являється можливість для відновлення емоційної енергії.

Ефект дисперсії. Наведемо такі цифри: якщо за 100% позначити задум виступу, то його словесної форми набуває 90%, з яких 80% набули усного звучання, при цьому 70% були почуті аудиторією, з обсягу почутої інформації зрозумілими були 60%, а в пам'яті залишилося близько 25%. Таким чином, комунікативному процесу властиві безперервна втрата інформації та суб'єктивне спотворення. На це є багато психологічних причин. Одна з них у риторичі позначається поняттям "дисперсійні втрати". Під ними мають на увазі розсіювання інформації в міру отримання від промовця.

Мовцю важливо слідувати наступним правилам:

- слідувати за правильним вживанням слів, їх вимовою, наголосом.

Якщо ви не впевнені у вимові або вживанні якогось слова, звертайтеся до словника наголосів, тлумачного та орфоепічного словників.

- уникати багатослівності, канцеляризмів, штампів, просторіччя.
- не використовувати без потреби іноземні слова, наприклад "детермінувати" – замість "визначати", "імманентний" – замість "внутрішній".
- уникати паралельного вживання іноземної лексики, непотрібних повторень, тавтології, наприклад, "промислова індустрія", коли в слові "індустрія" вже міститься поняття "промислова".
- пам'ятати, що безособові конструкції прикривають небажання брати на себе відповідальність, самотійно думати.
- позбуватися слів, що засмічують мову: "так би мовити", "розумієте", "ось", "скажімо так". Такі слова не покращують мовлення, а лише викликають роздратування аудиторії й демонструють невпевненість й нерішучість мовця.

2.2. КУЛЬТУРА МОВЛЕННЯ У ДІЛОВОМУ СПІЛКУВАННІ

Слово - один із найважливіших елементів впливу на підлеглих у процесі управління. Мова може викликати позитивні (радість, гордість, задоволення результатом праці, тощо) і негативні емоції (страх, гнів, образу), внаслідок чого змінюється і настрій, і працездатність.

У роботі керівника лівова частка часу йде на організацію та проведення нара, узгоджень, доручень. Важливо знайти необхідну форму спілкування, тональність, аргументи. Сухо, без емоцій прочитана доповідь не справить враження на слухачів. Інтонація підкреслює, а подекуди й змінює сутність слів та смисловою інформацію. Просте сердечне слово, добре підібрані аргументи, емоційне забарвлення - засоби, що характеризують рівень культури мовлення і сприяють встановленню психологічного контакту між керівником та підлеглими. Під час захисту своїх поглядів не слід чинити оціночний тиск на опонента: «ви оперуєте застарілими критеріями», «у вашому викладі застаріла термінологія», «ви брешете». Такі емоційні нападки здатні викликати лише захисну реакцію. Спростовуючи аргументи опонента, слід використовувати професійний підхід до заперечення: «Чи не здається вам, що застарілі критерії

організації виробництва не сприяють ефективній роботі...», «Чи не слід вживати сучасну термінологію при оцінюванні наукових досягнень молоді...».

Повсякчас у промові слід вживати об'єднуюче слово "ми" замість дратівливого "я". Іноді корисно спочатку погодитися з іншою стороною, щоб потім по частинах спростувати викладений опонентом погляд. "ви говорите, в принципі, правильно, але тут слід взяти до уваги кричущі факти..." і поетапно спростовувати небажані аргументи. У цьому разі попередньою згодою послаблюється бажання противника захищати себе, і, як правило, сторони швидше погоджують результати перемовин. Не слід вступати у суперечку, ліпше поставити запитання: "ви не згодні зі мною, а як, на вашу думку, слід діяти?"

Східна мудрість говорить: "Істина – не у вустах того, хто говорить, а у вухах того, хто слухає". Уміння слухати – це один із найважливіших і найефективніших елементів високого стилю ділового спілкування.

Керівник, який поважає думку інших, не дозволяє особистим емоціям брати гору, як правило, викликає глибоку симпатію у працівників. Уміння слухати є одним із головних показників високої культури. Кожна людина хоче бачити у своєму співрозмовнику уважного і дружньо налаштованого слухача.

Керівник, який не вміє бути уважним до інших, ніколи не завоює любові і повагу підлеглих. Уміння слухати - професійна риса керівника. У великій організації пересічні працівники зустрічаються з директором рідко, але вони можуть бачити його на кварталних звітах, на урочистостях у ролі основного доповідача, і враження, яке складається при цьому, є важливим складником загального враження від керівника. Крім того, вищому керівництву часто доводиться представляти заклад в різних організаціях, виступати на нарадах. За культурою його мовлення судять про весь науково-педагогічний склад. Фахівці стверджують, що для гарного виступу на одну хвилину потрібно 20 хвилин підготовки. Підготовка схеми виступу, підбір матеріалів, крилатих слів, опрацювання тез і всього виступу – запорука успіху. Сучасна аудиторія не сприймає менторського тону, їй подобається розмова за принципом "рівний з

рівним". Виступ має супроводжуватися порівняльними матеріалами, цифрами, гумором.

Закінчуючи виступ, можна повернутися до початку, закликати людей до участі у розв'язанні якогось завдання, акцентувати увагу на проблемі. Важливим елементом публічного виступу є відповіді на запитання. Не варто ухилятися від відповідей: якщо відповідь не на часі, варто запросити людину, яка поставила запитання до себе, та підготувати ґрунтовну відповідь. Штампи ніколи не справляють враження на аудиторію, а ось акторські здібності мовця, безсумнівно, привернуть увагу. Наприклад, якщо стискати кулак, сильно скорочувати м'язи тіла, то можна довести себе до високого фізичного напруження, яке часто сприймається аудиторією як прояв сильного темпераменту. Елементи артистизму необхідно використовувати в багатьох професіях: лекторській, викладацькій, і, особливо, у роботі керівника.

Мовлення оформлює думки людини та її життєвий досвід і є допоміжним засобом ділового спілкування, але наукові дослідження демонструють, що від рівня культури мовлення залежать результати ділових переговорів, а під час публічного виступу – ступінь переконаності аудиторії в правоті мовця. Люди, як правило, не помічають, що навіть їхня власна поведінка програмується тими словами, які вони вживають. Багатство мови надає людині різні можливості для самопрезентації. Що більше в мовленні доповідача слів і виразів, які стосуються його внутрішнього світу, особливостей його особистості, то більше відмінностей між собою та іншими людьми він може помітити.

Люди по-різному використовують можливості, надані їм мовою. Вони можуть мати більший чи менший словниковий запас, розмовляти, використовуючи жаргонізми, арготизми й діалектизми. Але керівнику належить знати наслідки вживання ним слів, й обирати ті, що працюють на творення, а не на руйнування.

2.3. КУЛЬТУРА ДИСКУСІЇ

Під дискусією слід розуміти обговорення будь-якого проблемного питання, у якому кожна сторона, опонуючи думку співрозмовника, аргументує свою позицію і претендує на досягнення мети.

Фахівці виділяють кілька видів дискусії. Вид дискусії залежить від мети, що визначає спосіб її досягнення. У разі, якщо мета співрозмовника - пошук істини, то він веде аподиктичну (достовірну, ґрунтовану на формальних законах мислення і правилах висновку) дискусію. Коли мета опонента переконати, схилити співрозмовника до своєї думки, то він веде евристичну (засновану на законах діалектики) дискусію. Якщо мета - перемогти суперника будь-яким шляхом, то таку дискусію називають софістичною (заснованою на словесних хитрощах, які вводять співрозмовника в оману). З погляду етики, софістична дискусія навряд чи може бути визнана допустимою, оскільки маніпулювання думкою співрозмовника є негідним для освіченої, інтелігентної людини.

Етика ділового спілкування ставить перед учасниками дискусії головне завдання – не допустити переходу дискусії у фазу суперечки. Суперечка – це фаза негативного розвитку дискусії, що характеризується непримиренністю сторін, верховенством софістичного виду дискусії, переходом на емоційний рівень обговорення на шкоду логічному. Проведемо аналогію з емоційною стадією розвитку конфлікту, коли сторони вже не усвідомлюють, у чому ж полягала об'єктивна причина конфлікту.

Подібна ситуація спостерігається й у суперечці. Сторони, що беруть у ній участь, починають застосовувати способи досягнення результату, неадекватні тій проблемі, навколо якої розгорілася суперечка. До того ж суперечка є лише засобом не поступатися позицією, і, як правило, не веде до оптимального рішення.

Діловому характеру дискусії сприяє використання належних принципів, які мають бути покладені в її основу задля формування сталих норм взаємодії сторін, регламентації діяльності учасників:

- сприяння виникненню альтернатив, множинності думок, шляхів розв'язання проблеми;
- конструктивність критики;
- забезпечення соціальної та психологічної захищеності особистості;
- адекватність сприйняття і висловлювань.

Сприяння виникненню альтернатив, множинності думок, шляхів розв'язання проблеми також трактується як принцип децентричної спрямованості в дискусії, що свідчить про необхідність аналізувати ситуацію чи проблему з погляду іншої людини та інтересів справи, а не виходячи лише з особистих цілей. Децентрована спрямованість розвивається в умовах наявності альтернативи, тобто при розгляді кількох незалежних поглядів на проблему.

Конструктивність критики є одним із найважливіших принципів в етиці ділових взаємин. Критика визначається, як негативне судження, вказівка недоліків у роботі та поведінці працівника. Звідси, критика сприймається людьми від початку болісно і негативно, хоча є способи дещо знизити гостроту проблеми. Критика має бути конструктивною, не повинна обмежувати почуття власної гідності. Цей загальний принцип реалізується через більш приватні правила, яких повинен дотримуватися оцінювач.

Забезпечення соціальної та психологічної захищеності особистості в процесі дискусії часто трактується як принцип рівної безпеки. Забезпечення соціальної та психологічної захищеності особистості в процесі дискусії трактується як принцип рівної безпеки. Він декларує не завдавати психологічної шкоди жодному з учасників дискусії. Якщо хтось порушує цей принцип, то відбувається підміна мети досягнення істини, й дискусія переходить від процесу протиборства різних думок до процесу протиборства амбіцій.

Принцип адекватності того, що сприйнято, тому, що сказано, свідчить на користь правила – не завдавати шкоди думці вашого співрозмовника навмисним або ненавмисним спотворенням сказаного. Одній стороні слід прагнути до простоти і точності висловлювань, іншій - розвивати навички ефективного сприйняття шляхом **рефлексивного слухання**.

За цього типу слухання сторона - реципієнт, яка сприймає повідомлення, надає мовцю певний зворотний зв'язок, що не містить елементів оцінки або судження. Цей зворотний зв'язок може доповнюватися **нерефлексивним слуханням**, що використовує такі нескладні інструменти, як уважне мовчання і мінімальна нейтральна словесна реакція. Поведінкова культура в процесі дискусії передбачає головним своїм елементом уміння учасників дискусії слухати своїх співрозмовників. Як правило, той, хто володіє навичками **ефективного слухання**, той і керує дискусією. Більш того, людина, яка вміло вислуховує іншу сторону, має вигляд цікавого співрозмовника, особистості високої культури й інтелекту.

Принцип адекватності сприйняття і висловлювань передбачає практичне застосування навичок рефлексивного слухання.

Рефлексивне слухання – форма відображення повідомлень мовця, що припускає активний зворотний зв'язок, який не містить елементів оцінки або судження. При рефлексивному слуханні той, хто сприймає повідомлення, використовує такі види зворотного зв'язку з мовцем:

- словесний сигнал про необхідність будь-яких висловлювань;
- власний переказ основних думок співрозмовника;
- узагальнення окремих частин повідомлення в смислове ціле;
- реакцію, що відображає почуття співрозмовника;

Іншими словами, ми "дзеркально" відображаємо почуття співрозмовника, його особистісне забарвлення предмета розмови. Зворотний зв'язок у цьому разі слугує засобом контролю мовця з боку слухача. Щоб забезпечити розуміння один одного в процесі дискусії, одна сторона повинна дати знати іншій стороні, як саме сприйнято повідомлення.

Це надає можливість коригувати й забезпечувати доступність.

Застосування зазначених видів зворотного зв'язку передбачає, що слухач виконує такі основні правила ефективного сприйняття словесних повідомлень:

- стримує своє бажання висловити поспішне судження;
- не спростовує співрозмовника, не вникнувши до кінця в хід його міркувань;
- надає можливість іншій стороні закінчити власну аргументацію висловлювань;
- не відволікається на несуттєві моменти на шкоду головному;
- не акцентує увагу на недоліках мовлення мовця, нюансах його зовнішності, не упускає за рахунок цього суті спів-спілкування;
- бере до уваги мотивацію співрозмовника, що спонукає його висловлювати власні думки, відмінні від поглядів іншої сторони;
- не перебуває у впевненості, що істина на його боці, тим самим не налаштовується заздалегідь на незгоду з позицією іншої сторони в дискусії.

Невиконання цих правил призводить до порушення взаєморозуміння за рахунок неадекватного сприйняття висловлювань співрозмовника. Дуже часто почуття незадоволеності результатами дискусії виникає в учасників через те, що вони не поставили потрібні запитання вчасно. У результаті, в повному обсязі не отримана необхідна інформація, не з'ясовано позицію співрозмовника остаточно, не сформоване власне ставлення до розглянутих під час дискусії проблем.

Практика демонструє, що ходом дискусії керує не той, хто перетворив її на власний монолог, намагаючись придушити співрозмовника масивом інформації. Насправді, чітко спрямовує дискусію в потрібне річище, дозує одержувану інформацію і формує осмислений результат той, хто вміє вчасно поставити потрібні запитання.

Вибір виду питань, відповідного ситуації, що складається під час дискусії, вибір часу їхньої постановки, а також варіювання видами питань у

процесі дискусії – ось головні завдання, розв'язання яких дає змогу говорити про успішну тактику постановки запитань.

Специфічні питання, які використовуються впродовж бесіди, можуть бути розділені на такі види:

- **відкриті**, що припускають отримання з боку співрозмовника розгорнутої, об'ємної інформації по суті поставленого питання; такі питання починаються з традиційних питальних слів на зразок: “Як?”, “Яким чином?”, “Чому?”.

- **закриті**, які передбачають відповідь з боку співрозмовника у формі "так" або "ні". Цей вид питань виправданий, якщо ви хочете отримати конкретну, однозначну інформацію;

- **дзеркальні**, що містять у собі повтор із питальною інтонацією частини твердження, щойно вимовленого співрозмовником. Цей вид питань дає змогу створювати в бесіді нові елементи, виокремлювати стрижневі напрямки дискусії, водночас не суперечачи співрозмовнику та не спростовуючи його тверджень;

- **контрзапитання**, дуже схожі за своєю суттю на дзеркальні. Вони дають змогу прояснити ту чи іншу ситуацію, що складається під час бесіди, уточнити правильність розуміння тих чи інших суджень співрозмовника;

- **естафетні**, що дають змогу динамізувати діалог, розвивати висловлювання співрозмовника, допомагати йому в разі труднощів у взаєморозумінні сторін бесіди, що виникли;

- **альтернативні**, що припускають вибір певних напрямів розвитку перебігу діалогу із запропонованого однією зі сторін набору альтернатив;

- **сугестивні**, засновані на певному впливі на психічну сферу сприйняття партнера по розмові; цей вид запитань містить у собі маніпуляцію співрозмовником за рахунок впливу на емоційну складову розумового процесу;

- **гіпотетичні**, що дають змогу побудувати нескладну модель розвитку предмета бесіди за допомогою припущення про вплив певних зовнішніх умов на розвиток обговорюваної проблеми;

- **обхідні**, що змушують вашого співрозмовника надавати інформацію, отримання якої через прямі запитання ви вважаєте не зовсім коректним.

Оволодіння основними елементами мистецтва дискусії дасть змогу швидше й надійніше досягати успіху під час бесіди, при цьому не порушуючи етичних норм взаємодії з діловими партнерами.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Що таке ділова риторика?
2. Розкрийте сутність принципів мовленнєвого впливу, що використовуються в діловій риторичі.
3. Охарактеризуйте комунікативні ефекти - риторичний інструментарій, що застосовується в риторичі.
4. Охарактеризуйте роль мовлення та його культури в діловому спілкуванні.
5. Охарактеризуйте якість уміння слухати як один із головних показників культури людини.
6. Назвіть правила проведення публічного виступу та відповідей на запитання аудиторії.
7. У чому полягають головні відмінності усного виступу від письмової доповіді?
8. Що являє собою варіювання тональності виступу і які особливості виділення головних думок?
9. Яке значення риторичних запитань і використання форм діалогу під час виступу?
10. Якими правилами слід керуватися при використанні різного роду прикладів у виступі?
11. У чому полягають відмінні риси застосування повторів і демонстрації зацікавленості в процесі виступу?
12. Назвіть види дискусії. У чому полягає відмінність дискусії від суперечки?
13. Які принципи ділового характеру дискусії?

14. Що таке нереклексивне та рефлексивне слухання? Які можливі форми їх реалізації?

15. Назвіть типи запитань, що використовуються в процесі дискусії, та їхнє призначення.

РОЗДІЛ 3. ПРАВИЛА ТА ЕТИКЕТ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН

3.1 ПРАВИЛА ПІДГОТОВКИ ПУБЛІЧНОГО ВИСТУПУ

Діловій людині досить часто доводиться стикатися з необхідністю публічного виступу. Необачне нехтування підготовчою стадією, надмірна самовпевненість, покладання на власний досвід, або надмірна зайнятість шкодять загальному враженню й очікуваному результату. Слід наголосити, що добре підготовлений публічний виступ - це, з одного боку, знак поваги до аудиторії, а з іншого – можливість заявити про себе як про фахівця та цікаву особистість. Підготовка до публічного виступу містить три основні групи правил, які можна умовно поділити за хронологічним принципом:

- 1) попереднє відпрацювання навичок ділової риторики;
- 2) безпосередня підготовка до публічного виступу;
- 3) вивчення навичок поведінки під час виступу.

1) попереднє відпрацювання навичок ділової риторики може передбачати кілька штучних прийомів, що дають змогу мовцю підтримувати загальну готовність до роботи з аудиторією.

Як штучні прийоми, що дають змогу підтримувати загальну готовність до роботи з аудиторією, можна використовувати такі:

- виступ перед уявною групою слухачів з попередньо заданими тематикою і складом аудиторії. Обрана для такого тренінгу тематика виступу має бути близькою до сфери власних професійних інтересів, досить часто зустрічатися в процесі трудової діяльності, наприклад, на службових нарадах, переговорах із діловими партнерами тощо. Такий виступ надасть змогу

відшліфувати формулювання, логічно й переконливо побудувати судження, підготувати універсальний матеріал для прикладів. Штучна зміна складу аудиторії сприяє створенню декількох типових варіантів тональності виступу, характеру прикладів, застосування термінології. У реальних умовах оратору буде легше підлаштуватися під умови.

- стислий виклад обраного тексту. За своєю спрямованістю цей прийом аналогічний попередньому. Обраний текст може бути журнальною або газетною статтею, уривком із монографії, тощо.

У процесі застосування двох вищенаведених прийомів відпрацьовується універсальна фразеологія, яку часто використовують у процесі ділового спілкування фахівця. Обидва прийоми доцільно застосовувати за допомогою так званих довірених осіб, які б сприймали промову на слух й вносили свої зауваження за стилем й формою викладення. Спілкування з довіреною особою може бути замінено на запис на аудіо- та відеоносіях та проаналізовано або розглянуто, як самостійний спеціальний прийом відпрацювання навичок риторики. Як правило, сприймаючи свій власний виступ зі сторони, оратор помічає помилки, що трапляються, й має змогу виправити їх надалі.

- відпрацювання визначень термінів і понять, що використовуються у сфері професійної діяльності оратора. Коли людина чітко орієнтується в термінології, їй стає простіше будувати виступи, робити логічні зв'язки та узагальнення. Як правило, більш позитивно аудиторією сприймається мовець, який чітко формулює предмет доповіді та супутні деталі. Крім того, цей прийом дає змогу тренувати навички загальних логічних висновків, стилістику виступу, навички точної і короткої побудови фраз. Прийом допомагає позбуватися у своїй промові слів-паразитів, швидше і лаконічніше відповідати на запитання з аудиторії.

- використання досвіду провідних ораторів. Фахівцям, яким за родом своєї діяльності доводиться часто виступати, слід звернути увагу на ті способи побудови доповіді, стилістику виступу, особливості застосування засобів підвищення виразності мови, що трапляються в практиці хороших ораторів.

2) безпосередня підготовка до публічного виступу є важливим етапом відпрацювання правил і навичок риторики. Під час підготовки до виступу слід приділити увагу його структурі. Значення підготовки може бути переоцінене, якщо мовець стикається з необхідністю короткого, оперативного, суто інформаційного виступу тривалістю менше хвилини. В усіх інших випадках актуальність структурування виступу зростає.

У загальному випадку може бути рекомендовано таку структуру виступу, яка коригується і наповнюється конкретним змістом залежно від тематики, регламенту виступу, підготовленості слухачів тощо:

- вступ, головна ідея доповіді;
- коротка історія питання, що розглядається;
- тенденції розвитку проблеми;
- накопичений досвід (позитивний і негативний) розв'язання питань, що розглядаються;
- пропозиції щодо вирішення проблеми;
- висновок.

Головна ідея виступу має формулюватися досить стисло, у тезовій формі, акцентуючи увагу слухачів на предметі доповіді, але не затримуючись на ньому, і подаватися якомога яскравіше, у дещо неочікуваній формі, щоб викликати інтерес аудиторії.

Три подальші структурні частини виступу (**коротка історія, тенденції розвитку та досвід розв'язання проблеми**) підводять слухачів до суті пропозицій щодо розв'язання поставлених завдань. В сукупності вони мають становити від половини до двох третин тривалості виступу, не переважаючи його основної структурної частини.

Основною частиною виступу слід вважати формулювання пропозицій щодо розв'язання проблеми, порушеної доповідачем. Регламентом на неї має бути відпущено від однієї третини до половини часу доповіді.

Висновок доцільно робити, як правило, у разі досить тривалого виступу. У висновку рекомендується повторити головну ідею, а також стисло, у тезовій

формі без відповідних основній частині коментарів і пояснень, повторити головні пропозиції, щодо розв'язання проблеми.

Наведена загальна структура виступу є типовою і, природно, може змінюватися залежно від позиції доповідача, інтересів аудиторії, тематики та регламенту виступу. Так, наприклад, доповідач може відмовитися від будь-якої з проміжних частин або висновку, або замінити їх на власний розсуд.

У процесі підготовки до виступу необхідно опрацювати питання щодо поєднання його окремих структурних частин із різними стилістичними формами підвищення виразності мовлення. Так, наприклад, варто продумати варіанти використання різної тональності виступу стосовно короткої історії питання, що розглядається, і тенденцій розвитку проблеми. Під час підготовки до виступу слід спеціально звернути увагу на доцільні форми використання цифрового матеріалу. Необхідно пам'ятати, що абсолютні цифрові дані, що характеризують, як правило, об'ємні показники, на слух сприймаються важко. Надмірне застосування в доповіді цифрових показників може знизити інтерес аудиторії, тому абсолютні, об'ємні показники слід представляти у вигляді наочного табличного матеріалу (якщо це необхідно за тематикою та змістом виступу), а в мовленнєвому варіанті використовувати відносні цифрові дані у вигляді коефіцієнтів, індексів, відсотків, тощо.

3) вивчення навичок поведінки під час виступу має сприяти досягненню його цілей, реалізації підготовленого плану виступу (за необхідності - його оперативному коригуванню), використанню переваг усного мовлення. Водночас манера поведінки доповідача не повинна відволікати слухачів від цілісного сприйняття повідомлення. Поведінка доповідача має бути природною, такою, що відповідає проблематиці виступу й складу аудиторії. Досвідчені оратори заздалегідь роблять на полях тез доповіді відповідні позначки, які стосуються окремих елементів поведінки. Наприклад, знаючи особливість деяких доповідачів втрачати відчуття часу і перевищувати задану тривалість виступу, можна рекомендувати їм робити позначки на кшталт: «Стежити за регламентом!».

3.2 ПРАВИЛА ПІДГОТОВКИ ТА ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВОЇ БЕСІДИ

Ділова бесіда - процес спілкування з використанням вербального і невербального зв'язків, спрямований на вирішення питань безпосередньої діяльності.

Правила підготовки та проведення ділової бесіди є основними діями, що здійснюються в певній послідовності та взаємозв'язку, спрямованими на досягнення мети бесіди та створення позитивного образу учасників.

Нагадаємо, що під поняттям **вербального зв'язку** розуміють словесне осмислене спілкування, у процесі якого використовують, головним чином, вербальний осмислений матеріал (слова, фрази, тексти), а також окремі елементи невербального осмисленого матеріалу (малюнки, фотографії, тощо).

Під **невербальним зв'язком** розуміють взаємодію людей у процесі спілкування через жестову, несловесну інформацію. Як тренувальний "полігон" для тренування мовець може використовувати побутову бесіду з родичами, друзями, знайомими, оскільки з певним допущенням і коригуванням, що виключає професійний ухил, правила ведення ділової бесіди можна застосувати й у повсякденному оточенні.

Існують різні погляди на співвідношення понять "ділова бесіда" і "переговори". Допустимо ставити між ними знак рівності. Але нам видається доцільним розділити ці два поняття, але з природним застереженням, що між ними існує тісний взаємозв'язок. Він полягає у використанні під час підготовки та проведення переговорів з діловими партнерами практично всіх рекомендацій, що стосуються ділової бесіди. Проте переговори являють собою складніший і відповідальніший процес. Вони пов'язані, як правило, із взаєминами із зовнішнім оточенням і завершуються укладанням принципових угод, які підтверджуються організаційно-правовими документами.

Переговори з діловими партнерами пов'язані з ширшим діапазоном правил підготовки, проведення, аналізу результатів порівняно з діловою бесідою. Хоча, ще раз слід підкреслити умовність цього поділу.

Найчастіше учасники ділових бесід припускаються таких помилок:

- нехтування етапом підготовки, на якому закладаються можливі елементи й моделі майбутньої бесіди;
- неуважне ставлення до правил ведення або підготовки бесіди. Так, наприклад, відсутність належної уваги до вибору місця проведення бесіди може призвести до того, що невідповідна обстановка й взаємне розташування учасників зведуть нанівець успішність ділової бесіди. Звісно, навички ведення ділової бесіди не приходять у результаті механічного слідування правилам. Оволодіння мистецтвом проведення бесіди відбувається шляхом неодноразового тренування, як у процесі професійної діяльності, так і в повсякденних ситуаціях. Процес ділової бесіди можна представити схематично у вигляді основних дій, які необхідно здійснювати в певній послідовності та взаємозв'язку;
- зволікання з підготовкою до бесіди. Процес підготовки до бесіди характерний тим, що він передбачає можливість моделювання перебігу бесіди. Відмінною рисою побудови її моделі є те, що під час відпрацювання формулювань, понять і суджень, визначення послідовності та змісту аргументації, формування складу учасників бесіди можна проводити аналіз відповідної реакції співрозмовника. Невиконання такого аналізу здатне в низці випадків поставити одного з учасників бесіди у глухий кут. Успіх ділової бесіди залежить від того, наскільки точно організатори зуміють вгадати позицію та інтереси іншої сторони.

У цьому разі **під позицією розуміють** стійку систему ставлень людини до певних боків дійсності, що виявляється у відповідній поведінці.

Крім того, в організаційних міжгрупових і внутрішньогрупових взаєминах **під позицією розуміють** узагальнену характеристику становища

індивіда в статусно-рольовій внутрішньогруповій структурі. Звідси випливає, що обидва значення поняття "позиція" взаємообумовлені.

Поняття, «інтересів», є формою прояву потреби, рушійними мотивами, які змушують людину ухвалити певне рішення, або здійснити певну дію. Під час визначення мети бесіди формується загальна її тактика, встановлюється ступінь жорсткості власної позиції, імовірність компромісних рішень, припустимість поглиблених оцінок.

Параметри бесіди залежатимуть від того, чи є метою бесіди:

- встановлення істини, ухвалення рішення на основі логіки умовиводів;
- схилення іншої сторони до власної точки зору;
- досягнення результату за всяку ціну, навіть шляхом маніпулювання поняттями та думкою сторін;
- інформування співрозмовника про події, що відбуваються;
- ухвалення компромісного варіанту рішення, який влаштовує будь-яку із зацікавлених сторін.

Інформаційна підготовка забезпечує чітке, безперебійне проходження бесіди, дає змогу учасникам не втрачати спільного її стрижня, а також створює додаткові елементи в обґрунтуванні бесіди, що є основою для її проведення.

Вона також передбачає завчасний пошук і систематизацію необхідних документів, вихідних даних, що відповідають предмету бесіди, підбір необхідних комп'ютерних файлів інформації. Інформаційна підготовка повинна передбачати досить широкий спектр документації. Слід заздалегідь відпрацювати формулювання тих понять й основних суджень, які зачіпають предмет розмови. Принципові судження під час бесіди не повинні викликати у вас труднощі і невпевненість, що змусить співрозмовника засумніватися у вашій компетентності та фаховій підготовці. Послідовність аргументації може передбачити послідовний рух від суджень із малою силою переконливості до умовиводів, які є безперечним підтвердженням вашого погляду на проблему. Мовець повинен рухатися від менш значущих до більш значущих аргументів.

Формування складу учасників бесіди має істотне значення для її перебігу, як у позитивному, так і в негативному плані. Залучення до участі у бесіді додаткових осіб може викликати неоднозначну реакцію у сторонни опонентів. Етика ділової бесіди передбачає участь у ній тих осіб, склад яких був обумовлений заздалегідь. Крім того, слід мати на увазі, що участь осіб, чия участь не передбачалася від початку, може внести в бесіду елементи відхилення від наміченого перебігу.

Час і місце проведення бесіди мають бути зручні обом сторонам. Умови часу і місця слід підбирати таким чином, щоб вони не відволікали учасників на зовнішні чинники, що заважають неквапному перебігу бесіди. Особливості людської психіки такі, що серйозні, ділові питання розв'язуються легше після створення атмосфери доброзичливості та довірливості, до чого мають бути докладені відповідні зусилля хоча б одного з учасників на початку бесіди. Така атмосфера створюється за допомогою фраз, що не стосуються предмета ділової зустрічі, обмін якими налаштовує людину на "хвилю" співрозмовника, дає змогу дещо розслабитися напередодні обговорення серйозних проблем.

Звісно, початковий етап бесіди не повинен бути занадто розтягнутий у часі. Етап виходу з бесіди, так само як і початковий етап, не повинен бути тривалим. Він покликаний сприяти збереженню ділового настрою учасників і вказувати в коректній формі на те, що усі можливі результати бесіди досягнуті й час вичерпано.

3.3 ПРАВИЛА ПІДГОТОВКИ ТА ПРОВЕДЕННЯ СЛУЖБОВИХ НАРАД

Службові наради – один з ефективних способів залучення співробітників до процесу ухвалення рішень, один з інструментів управління причетністю співробітників до справ свого підрозділу або організації загалом. У світовій практиці управління персоналом відкритість інформаційної системи організації та причетність співробітників до вирішення її проблем перетворилися на один з найважливіших чинників мотивації трудової діяльності. Проведення службових

нарад може розглядатися, як один зі способів управління мотивацією. Тому нехтування нарадами розглядається, як помилка керівника. У питанні організації службових нарад слід остерігатися їхньої надмірної кількості та тривалості. Як відомо, будь-яку хорошу ідею можна дискредитувати формальним ставленням до її реалізації.

Дієвість наради має сприйматися як етична норма роботи в колективі, істотним актом уваги й шанобливого ставлення до співробітників з боку організаторів наради, які, своєю чергою, повинні:

- чітко визначити цільову спрямованість і предмет наради;
- обрати її оптимальний регламент;

-не зводити нараду до вирішення приватних питань, які можна вирішити "в робочому порядку". При цьому слід пам'ятати, що службова нарада - це, як правило, робота колективного розуму. Тому на неї слід виносити питання, що потребують спільних інтелектуальних зусиль усіх учасників розгляду тієї чи іншої проблеми.

Під час підготовки наради потрібно насамперед визначити ступінь її необхідності і постаратися скоротити, наскільки це можливо, її тривалість. Для цього можна рекомендувати виконати кілька етапів підготовчих робіт, які вкажуть на ступінь попереднього опрацювання проблем, що виносяться на обговорення.

Ці етапи включають:

- підготовку кількох варіантів проєктів рішень з питань, передбачуваних до розгляду на нараді;

- розсилання проєктів рішень зацікавленим і компетентним у пропонованих питаннях підрозділам і фахівцям із проханням дати свій висновок до встановленого терміну. Цей висновок має містити або прийняття одного з проєктів рішення, або пропозиції щодо коригування одного з прийнятних його варіантів, або власне трактування нового рішення;

- опрацювання отриманих від підрозділів, або окремих спеціалістів висновків щодо проєктів рішень і опрацювання питання про необхідність

проведення наради. Наряду, за такого підходу, слід визнати доцільною, якщо думка більшості зацікавлених і компетентних сторін не зводиться до одного із запропонованих варіантів розв'язання проблеми. У будь-якому разі важливим загальним правилом етики ділових стосунків є неприпустимість проведення непідготовленої наради – результатом її буде втрата часу та довіри до організатора. Крім того, учасники подібної наради відчують утиск власної гідності та особистісного статусу. Під час встановлення мети наради слід уникати розпливчастих, неконкретних формулювань. Це викликає зниження інтересу до запропонованої проблеми і підсвідомо призведе до відчуття необов'язковості її предметного вирішення. Формулювання мети повинне відображати риси передбачуваного результату.

За своєю загальною цільовою спрямованістю наради можуть бути:

- інструктивними;
- оперативними;
- проблемними.

Інструктивна нарада спрямована на доведення до її учасників певної інформації, постановку та спільне уточнення завдань, що виникають, наприклад, визначення термінів та граничних умов опрацювання програми виховних заходів.

Оперативна нарада присвячена з'ясуванням поточного стану справ в організації, стислому обміну досвідом, а також на обговоренням проблем. Крім того, вона може бути спрямована на вироблення загальної тактики дій різних ланок організаційної структури у зв'язку з поточними виробничими завданнями.

Проблемна нарада є найбільш складною. У процесі такої наради опрацьовується колективне рішення з комплексних питань, що зачіпають зміну функціональних завдань структурних ланок, або їхнє пристосування до нових напрямів діяльності організації. Проблемну нараду присвячено, як правило, формуванню спільної програми дій, що має елементи стратегії та тривалі терміни реалізації. Запорукою успішної наради є розробка докладного порядку

денного та регламенту. Правилком організації управління та етики службових взаємин має стати обов'язкове попереднє надсилання учасникам наради порядку денного, із зазначенням кола проблем до обговорення, відповідальних за їхню підготовку та приблизного регламенту.

Крім того, нормою етики ділових стосунків слід вважати попередню розсилку короткої письмової інформації по суті питань, що розглядаються на нараді. Неприпустимо, якщо подібною розсилкою опікується людина, некомпетентна в проблемах, які виносяться на нараду. Це заздалегідь знижує відчуття актуальності такої наради.

Ефективність службової наради багато в чому визначається оптимальним підбором її учасників. Головним завданням, у зв'язку з цим, є забезпечення участі тих фахівців, які зацікавлені і компетентні в розглянутих на нараді питаннях. Частково вирішення цього завдання залежить від того, наскільки майбутні учасники готові до обговорення проблем порядку денного. Така готовність закладається через попередню розсилку досить докладної інформації про нараду, що готується.

Організатори, як правило, вимагають, участі перших осіб підрозділів організаційної структури. Однак компетентнішим у вирішенні конкретних завдань може виявитися будь-хто з некерівних співробітників. Тому доцільно надати право керівнику визначати, хто представлятиме його підрозділ на нараді. Досить поширеною є ситуація, коли більшість учасників наради обговорює будь-яке "своє" питання, а інші пункти порядку денного перебувають поза межами їхньої компетенції.

Робочий час співробітників організації використовується неефективно, якщо вони змушені бути присутніми під час розгляду всіх питань наради. Крім того, присутність "зайвих" людей мимоволі знижує дієвість обговорення проблем. За різнорідного порядку денного, коли зачіпають питання

різних ланок структури організації, рекомендується застосовувати принцип змінного складу учасників наради. При цьому зростає важливість встановлення і чіткого дотримання регламенту. Досить часто трапляється

ситуація, за якої окремі співробітники запрошуються на нараду, але їхня реальна участь залежить від перебігу обговорення того чи іншого питання. При цьому заздалегідь невідомо, якою мірою запрошені "про всяк випадок" співробітники будуть задіяні в процесі наради. Такий підхід демонструє неповагу керівника до співробітника, зневажливе ставлення до його зайнятості.

Оптимізації складу учасників наради слугує використання принципу "телефонної відстані" до працівника, участь якого диктується перебігом самої наради і необхідністю отримання додаткової інформації від цього працівника. Час проведення службової наради потрібно планувати заздалегідь і, за можливості, не порушувати загального ритму роботи організації. Під час розроблення регламенту наради слід пам'ятати про організаційно-психологічні норми її тривалості. Встановлено, що інструктивну інформацію людина здатна нормально сприймати протягом 20-30 хвилин, тривалість проблемної наради не повинна перевищувати півтори години. Після закінчення зазначеного часу у більшості людей помітно знижується розумова активність, здатність сприймати та аналізувати інформацію, що надходить. Під час оснащення спеціального приміщення меблями слід керуватися тим принципом, щоб взаємне розташування учасників під час наради не підкреслювало відмінностей у їхньому службово-ієрархічному статусі. У цьому разі поняття "круглий стіл" має прямий і переносний зміст як засіб, що забезпечує невимушеність взаємних контактів між людьми та їхнє оптимальне просторове розташування. Виходячи з вимог щодо нормальної тривалості нарад, вони мають мати перерви, необхідні для підтримання високої активності учасників. Ефективний перебіг наради багато в чому визначається порядком виступів: від найнижчої посади учасника до найвищої, щоб думка попереднього промовця не тяжіла над наступними виступами. Це сприяє підвищеній увазі до ходу обговорення проблем. Важливе значення має чітке виконання своєї ролі ведучим наради. Його роль має передбачати недопущення відхилення від мети наради, обговорення непідготовлених питань. Ведучий має забезпечувати дотримання етичних норм поведінки учасників, впливати на коректність і ділову спрямованість виступів.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Як слід розуміти хронологічний принцип групування правил підготовки до виступу?
2. Що може включати попереднє відпрацювання навичок риторики?
3. Якою має бути структура виступу?
4. Які доцільні форми використання цифрового матеріалу?
5. Яким чином слід удосконалювати навички поведінки під час виступу?
6. Що передбачає хронологічний принцип класифікації етапів підготовки та проведення ділової бесіди?
7. Яка послідовність і взаємозв'язок дій, спрямованих на реалізацію підготовки та проведення ділової бесіди?
8. У чому полягає інформаційна підготовка до ділової бесіди?
9. Розкрийте основні етапи та сутність моделювання перебігу ділової бесіди.
10. Які головні завдання початкового етапу ділової бесіди?
11. Назвіть цілі та розкрийте сутність співбесіди.
12. що має вміти інтерв'юер під час проведення співбесіди?
13. Назвіть найхарактерніші помилки інтерв'юера під час проведення співбесіди.
14. На які три запитання має отримати відповідь інтерв'юер у результаті проведення співбесіди?
15. Назвіть види службових нарад та основні вимоги до визначення їхніх цілей.
16. Які етичні норми вибору часу та місця наради? Розкрийте основні рекомендації щодо оснащення приміщення для службових нарад.
17. Які правила вибору складу та кількості учасників наради? мовлення?

Список рекомендованої літератури:

1. Авраменко О. О. Ділове спілкування : навч. посіб. / О. О.Авраменко, Л.В. Яковенко, В. Я. Шийка. – Івано-Франківськ : «ЛілеяНВ», – 2015. – 160 с.
2. Виходець О.М. Соціальні комунікації в культурі української організації : монографія / О.М. Виходець – О. : Олтех, 2010. – 285 с.
3. Дроздова І. П. Наукові основи формування українського професійного мовлення студентів нефілологічних факультетів ВНЗ: монографія / І. П. Дроздова; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 320 с.
4. Етика ділових стосунків : навчальний посібник / О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, О. Б. Залюбівська, Г. Г. Рузакова. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 310 с.
5. Етика та психологія ділових відносин : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / під ред. Т. Е. Андрєєвої. – Харків : Бурун Книга, 2006. – 143 с.
6. Казміренко В. П., Духневич В. М., Осадько О. Ю. Засади когнітивної психології спілкування: монографія /Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Кіровоград: Імекс- ЛТД, 2013.-390 с.
7. Ковалінська І. В. Невербальна комунікація : навч. посіб. / І.В.Ковалінська. –К. : Вид-во «Освіта України», 2014. – 289 с.
8. Козирєв М.П. Комунікативні бар'єри спілкування та шляхи їх подолання. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна. 2014. № 1. С. 201-211
9. Культура спілкування та етикет : навч. посіб. для курсантів вищ. військ. навч. закл. / В. Г. Рибалка та ін. – 2-ге вид., допов. й перероб. – Харків : Щедра садиба плюс, 2014. - 387 с.
10. Лозовой Р. О. Культура особистості та етикет : посібник / В. О. Лозовой, О. В. Уманець, М. Б. Ценко. – Харків : Регіон-інформ, 2004. – 112 с. 36
11. Малахов В. А. Етика спілкування : навч. посіб. / В. А. Малахов. – Київ : Либідь, 2006. – 400 с.
12. Міненко М.А. Публічне управління: теорія та методологія: монографія / М.А. Міненко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 404 с.
13. Ораторське мистецтво : навч.-метод. посіб. / авт.-уклад. : І.М.Плотницька, О.П. Левченко, З.Ф. Кудрявцева та ін. ; за ред. І.М.Плотницької, О.П. Левченко. –К. : НАДУ, 2011. – 128 с.
14. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія : підручник / Л.Е.ОрбанЛембрик. – Чернівці : Книги – ХХІ, 2010. – 348 с.

15. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посіб. / І. Ю. Палеха – Київ : Кондор, 2007. – 359 с.
16. Павленко О.О. Теорія і практика навчання ділової комунікації: монографія. - Дніпропетровськ: АМСУ, 2003. - 261 с.
17. Пірен М.І., Ребкало В.А. Конфлікти в системі управлінської взаємодії: шляхи розв'язання та попередження: навч. посіб. - К.: НАДУ, 2009. - 96 с.
18. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет : навч. посіб. / Н. Л. Тимошенко. – Київ : Знання, 2006. – 391 с.
19. Холод О. М. Соціальні комунікації: соціо- і психолінгвістичний аналіз : навч. посіб. / О. М. Холод. – К. : КиМУ, 2010. – 391 с.
20. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навч. посіб. / Т. К. Чмут, Г. Я. Чайка – 3-тє вид., стер. – Київ : Вікар, 2013. – 223 с.