

**Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»**

Людмила ШУЛЬГІНА

БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

Навчально-методичний комплекс

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої
освіти, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності
075 «Маркетинг», ОПП «Промисловий маркетинг»*

Київ

КПІ ім. Ігоря Сікорського

2023

Рецензент Мартиненко В.П., доктор економічних наук, професор

Відповідальний редактор Солнцев С.О., доктор фізико-математичних наук, професор

Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського (протокол № 4 від 19.01.2023 р.) за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу (протокол №6 від 16.01.2023 р.)

Електронне мережеве навчальне видання
Реєстраційний №22/23-416

Людмила ШУЛЬГІНА, доктор економічних наук, професор

БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

Навчально-методичний комплекс

Бізнес-комунікації: навчально-методичний комплекс [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 075 «Маркетинг», освітньо-професійної програми «Промисловий маркетинг» / Укладач: Л.М. Шульгіна – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. – 151 с.

Навчальний посібник є навчально-методичним комплексом для проходження та закріплення матеріалу з дисципліни «Бізнес-комунікації». Методичний матеріал рекомендовано для самостійної роботи, роботи на практичних та лекційних заняттях, використання в умовах самоосвіти та дистанційного навчання здобувачів першого (освітньо-професійного) рівня вищої освіти та фахівців з маркетингу.

© Л. М. Шульгіна, 2023

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023

ЗМІСТ

Вступ	7
Лекція 1. Комунікації у бізнесі: поняття, роль, види, форми, процес...	8
1.1. Поняття і роль комунікації.....	8
1.2. Місце комунікації в управлінні бізнесом.....	9
1.3. Завдання бізнес-комунікацій.....	10
1.4. Види і форми комунікацій.....	11
1.5. Процес комунікації.....	14
1.6. Схеми організаційних структур у бізнесі.....	16
<i>Завдання на самостійну роботу.....</i>	<i>17</i>
<i>Завдання та запитання для самоперевірки.....</i>	<i>17</i>
Практикум до лекції 1 (підготовка та проведення практичних занять)	17
План проведення практичного заняття 1.....	17
План проведення практичного заняття 2.....	17
Посилання на відео матеріали до теми 1.....	18
Практичні / творчі завдання для закріплення матеріалу теми 1.....	18
Рекомендована та використана література.....	18
Лекція 2. Етичні аспекти бізнес-комунікацій.....	18
2.1. Етика як наука: етимологія терміну, поняття, структура, завдання та функції.....	19
2.2. Бізнес-комунікації з аспекту етики.....	20
2.3. Історія розвитку етикету в Україні.....	22
2.4. Етикет як сукупність правил поведінки людини.....	24
2.5. Діловий стиль: візитні картки, одяг ділової людини, сувеніри та подарунки, етикет за столом.....	26
2.6. Професійна культура та мораль. Культура слухання та культура мовлення. Вимоги до публічного виступу.....	29
2.7. Форми ділового спілкування: ділова бесіда, ділова розмова по телефону, ділове листування, ділові прийоми.....	31
2.8. Норми поведінки керівника.....	32
2.9. Етичні кодекси та їх значення для формування етичної поведінки в організації.....	34
<i>Завдання на самостійну роботу.....</i>	<i>37</i>
<i>Завдання та запитання для самоперевірки.....</i>	<i>37</i>
Практикум до лекції 2 (підготовка та проведення практичних занять)	38
План проведення практичного заняття 3.....	38
План проведення практичного заняття 4.....	38
Посилання на відео матеріали до теми 2.....	38
Практичні / творчі завдання для закріплення матеріалу теми 2.....	38
Рекомендована та використана література.....	39

Лекція 3. Психологія бізнес-комунікацій.....	39
3.1. Психологічні особливості та фактори бізнес-комунікацій.....	39
3.2. Комунікації та професіональний розвиток.....	42
3.3. Вплив темпераменту на бізнес-комунікації.....	43
3.4. Здібності та характер як чинники бізнес-комунікацій.....	46
3.5. Специфіка міжособистісної комунікації.....	48
3.6. Розуміння у процесі бізнес-комунікації.....	49
3.7. Правила ефективних бізнес-комунікацій.....	51
<i>Завдання на самостійну роботу.....</i>	<i>52</i>
<i>Завдання та запитання для самоперевірки.....</i>	<i>52</i>
Практикум до лекції 3 (підготовка та проведення практичних занять).....	53
План проведення практичного заняття 5.....	53
План проведення практичного заняття 6.....	53
Посилання на відео матеріали до теми 3.....	53
Практичні / творчі завдання для закріплення матеріалу теми 3.....	53
Рекомендована та використана література.....	54
Лекція 4. Переговори: стратегії, динаміка, ведення, аналіз і виконання результатів.....	54
4.1. Переговори як різновид комунікації.....	54
4.2. Стратегії ведення переговорів.....	55
4.3. Динаміка переговорів.....	58
4.4. Ведення переговорів.....	61
4.5. Аналіз результатів переговорів і виконання досягнутих домовленостей.....	68
<i>Завдання на самостійну роботу.....</i>	<i>69</i>
<i>Завдання та запитання для самоперевірки.....</i>	<i>69</i>
Практикум до лекції 4 (підготовка та проведення практичних занять).....	70
План проведення практичного заняття 7.....	70
План проведення практичного заняття 8.....	70
Посилання на відео матеріали до теми 4.....	70
Практичні / творчі завдання для закріплення матеріалу теми 4.....	70
Рекомендована та використана література.....	70
Лекція 5. Тактичні прийоми та умови успішного ведення переговорів.....	71
5.1. Прийоми, що використовуються при позиційному торзі.....	71
5.2. Прийоми, що використовуються при конструктивних переговорах.....	72
5.3. Прийоми, що носять двоїстий характер.....	73
5.4. Склад групи переговорників, вибір і підготовка місця зустрічі.....	74
5.5. Уміння слухати у переговорах.....	76
5.6. Ідентифікація конфлікту та рекомендації щодо його розв'язання.....	79
5.7. Психологічні умови успішності переговорів.....	80
5.8. Поради переговорників-експертів.....	82
5.9. Ефективні переговорні тактики.....	84
<i>Завдання на самостійну роботу.....</i>	<i>85</i>
<i>Завдання та запитання для самоперевірки.....</i>	<i>86</i>

Практикум до лекції 5 (підготовка та проведення практичних занять)...	86
План проведення практичного заняття 9.....	86
План проведення практичного заняття 10.....	86
Посилання на відео матеріали до теми 5.....	87
Практичні / творчі завдання для закріплення матеріалу теми 5.....	87
Рекомендована та використана література.....	87
Лекція 6. Маніпуляція у переговорах.....	88
6.1. Поняття маніпуляції в переговорах.....	88
6.2. Варіанти емоційного тиску.....	88
6.3. Варіанти маніпуляції довірою.....	90
6.4. Варіанти маніпуляції обставинами.....	91
6.5. Варіанти маніпулятивної подачі інформації.....	92
6.6. Популярні маніпулятивні тактики.....	94
6.7. Типи маніпуляторів за Евереттом Шостромом.....	95
6.8. Причини маніпулятивної поведінки та прийоми захисту від маніпуляторів...	96
<i>Завдання на самостійну роботу.....</i>	97
<i>Завдання та запитання для самоперевірки.....</i>	97
Практикум до лекції 6 (підготовка та проведення практичних занять)	98
План проведення практичного заняття 11.....	98
План проведення практичного заняття 12.....	98
Посилання на відео матеріали до теми 6.....	98
Практичні / творчі завдання для закріплення матеріалу теми 6.....	99
Рекомендована та використана література.....	99
Лекція 7. Внутрішній PR: сутність, система, інструменти.....	100
7.1. Сутність, завдання і порядок розроблення внутрішнього PR.....	100
7.2. Внутрішній PR і управління кадрами.....	101
7.3. Інформаційна система внутрішнього PR.....	102
7.4. Прямі інструменти внутрішнього PR.....	104
7.5. Непрямі інструменти внутрішнього PR.....	107
7.6. Дослідження настроїв працівників.....	109
7.7. Принципи особистісного зростання.....	110
<i>Завдання на самостійну роботу.....</i>	111
<i>Завдання та запитання для самоперевірки.....</i>	111
Практикум до лекції 7 (підготовка та проведення практичних занять)	112
План проведення практичного заняття 13.....	112
План проведення практичного заняття 14.....	112
Посилання на відео матеріали до теми 7.....	112
Практичні / творчі завдання для закріплення матеріалу теми 7.....	112
Рекомендована та використана література.....	112

Лекція 8. Письмові бізнес-комунікації.....	113
8.1. Сутність, критерії та завдання ділового листування.....	113
8.2. Типові помилки у діловому листуванні.....	113
8.3. Маніпуляції у діловому листуванні.....	117
8.4. Правильний початок і завершення професійного ділового електронного листа.....	118
<i>Завдання на самостійну роботу.....</i>	<i>123</i>
<i>Завдання та запитання для самоперевірки.....</i>	<i>124</i>
Практикум до лекції 8 (підготовка та проведення практичних занять) 124	124
План проведення практичного заняття 15.....	124
План проведення практичного заняття 16.....	124
Посилання на відео матеріали до теми 8.....	124
Практичні / творчі завдання для закріплення матеріалу теми 8.....	125
Рекомендована та використана література.....	125
Лекція 9. Публічні виступи у бізнес-комунікаціях.....	125
9.1. Подолання страху перед аудиторією.....	125
9.2. Спілкування з аудиторією: зв'язок зі слухачами, жести, голос.....	126
9.3. Помилки під час вступу до промови.....	127
9.4. Вдалий початок публічного виступу.....	129
9.5. Правила успішного публічного виступу.....	130
9.6. Роль закінчення промови.....	132
<i>Завдання на самостійну роботу.....</i>	<i>134</i>
<i>Завдання та запитання для самоперевірки.....</i>	<i>135</i>
Практикум до лекції 9 (підготовка та проведення практичних занять) 135	135
План проведення практичного заняття 17.....	135
Посилання на відео матеріали до теми 9.....	135
Практичні / творчі завдання для закріплення матеріалу теми 9.....	135
Рекомендована та використана література.....	136
Рекомендації до виконання індивідуального семестрового завдання....	136
Контрольні заходи.....	137
Додатки.....	137

ВСТУП

Навчально-методичний комплекс дисципліни (НМКД) «Бізнес-комунікації» для студентів спеціальності 075 «Маркетинг» освітньо-професійної програми «Промисловий маркетинг» створений як своєрідний гід для вивчення студентами теоретичних і практичних положень щодо формування ефективних бізнесових комунікацій у різних галузях економіки з урахуванням специфіки їх функціонування в умовах глобалізації ринків.

Під час вивчення курсу студенти покроково опановують змістовні, етичні та психологічні аспекти бізнес-комунікацій; характеристики елементів системи бізнес-комунікацій; зміст професійної культури спілкування; комунікаційні компетенції; переговори, внутрішній PR та ділову переписку у системі бізнес-комунікацій.

Забезпечити досягнення зазначених складних цілей покликане не лише змістовне наповнення НМКД, а і його структура, яка передбачає таку послідовність опанування кожної теми:

- ✓ конспект лекції:
 - план лекції – перелік основних питань;
 - текст лекції;
 - завдання на самостійну роботу;
 - завдання та запитання для самоперевірки;
- ✓ практикум до лекції (підготовка та проведення практичного заняття):
 - план проведення заняття;
 - посилання на відео матеріали з теми, що вивчається;
 - практичні / творчі завдання для закріплення матеріалу;
 - рекомендована та використана література.

Крім того, НМКД містить ще такі важливі розділи:

- ✓ рекомендації до виконання індивідуального семестрового завдання;
- ✓ контрольні заходи;
- ✓ список рекомендованої літератури;
- ✓ додатки.

До складу НМК увійшов також силабус, у якому представлені усі необхідні характеристики дисципліни, а саме: опис навчальної дисципліни, її мета, предмет вивчання та результати навчання, зміст навчальної дисципліни, навчальні матеріали та ресурси, методика опанування навчальної дисципліни (освітнього компонента), самостійна робота студента, політика навчальної дисципліни (освітнього компонента), види контролю та рейтингова система оцінювання результатів навчання (PCO).

Завдяки запропонованому змісту і структурі навчально-методичного комплексу дисципліни «Бізнес-комунікації» використання його допоможе систематизувати роботу на практичних і лекційних заняттях, а також самостійно опрацювати матеріал студентами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти та фахівців з маркетингу.

Все викладене вище спрямоване на те, щоб НМКД допомагав студентам опанувати курс «Бізнес-комунікації», що у свою чергу гарантуватиме формування необхідних компетенцій для успішної інтеграції майбутніх маркетологів до міжнародної наукової і бізнесової спільноти. Необхідною складовою цього успіху будуть знання сутності і особливостей комунікацій у бізнесі, їх інструментів і специфіки, уміння знаходити дієві комунікаційні канали та будувати сприятливе комунікаційне середовище для ефективного досягнення цілей підприємства.

Лекція 1

КОМУНІКАЦІЇ У БІЗНЕСІ: ПОНЯТТЯ, РОЛЬ, ВИДИ, ФОРМИ, ПРОЦЕС

План

- 1.1. Поняття і роль комунікації.
- 1.2. Місце комунікації в управлінні бізнесом.
- 1.3. Завдання бізнес-комунікацій.
- 1.4. Види і форми комунікацій.
- 1.5. Процес комунікації.
- 1.6. Схеми організаційних структур у бізнесі.

1.1. Поняття і роль комунікації

Важливою характеристикою будь-якої діяльності людини, включаючи управлінську, є комунікація. Першоджерелом терміну «комунікація» є латинське «*communicare*», яке потрапило в англійську мову зі значенням «to share» – ділитися; далі трансформувалося в англійське «*communication*»; звідти вже було запозичене до української мови для позначення «*акту передачі значень* від однієї сутності або групи до іншої за допомогою взаєморозумілих знаків і/чи символів. Простіше кажучи, люди взаємодіють у соціумі завдяки комунікації тобто передаванню одне одному або групам осіб певних знаків, які (в ідеалі) однаково трактуються і розуміються усіма учасниками цього процесу.

Відразу слід пояснити – обидва терміни, які зустрічаються у літературі («комунікація» і «комунікації») є взаємозамінними. Якщо вживають множину («комунікації»), то передусім мають на увазі те, що існує багато видів комунікацій; водночас однина («комунікація») більше акцентує не на видах, а на процесі, хоча теж не заперечує факту наявності багатьох видів.

Роль комунікації останнім часом посилюється, і на сьогодні вона стала важливою формою політичної, наукової, організаційної і технічної сили у суспільстві. Адже саме за допомогою комунікації будь-яка організація взаємодіє як з внутрішнім середовищем (власними працівниками), так і з зовнішнім середовищем (усіма організаціями та окремими членами суспільства, що не входять до внутрішнього середовища). Комунікація дозволяє обмінюватися думками, ідеями, інформацією, – і все це забезпечує її учасникам взаєморозуміння.

Таким чином, від комунікацій залежить як успіх, так і провал; і вони важливі як для соціальних систем (у т.ч. підприємств, організацій тощо), так і для окремих їх членів. Саме через комунікації кожен з нас може досягнути цілей, граючи за їх допомогою певну роль у міжособистісних стосунках, здійснюючи інформаційний обмін і впливаючи на процес прийняття рішень.

Вказавши на значення комунікацій у будь-якій сфері діяльності людини, надалі зосередимо свою увагу на їх ролі у бізнесі, пам'ятаючи однак, що все сказане нижче з великою ймовірністю може бути застосоване і в особистому житті, і в інших видах активності.

Ведення бізнесу неможливе без ефективного обміну інформацією, тому комунікація є свого роду сполучною ланкою або елементом зв'язку у бізнесових процесах. Щоб працювати разом, люди у будь-якому разі повинні обмінюватися інформацією. Якщо ж цього не буде, вони не зможуть працювати разом.

Кожне складне явище має багато аспектів. Тому, працюючи з різними аспектами такого явища, фахівці намагаються точніше описати саме той аспект, з яким вони краще знайомі. Звідси і наявність у літературі значної кількості визначень категорії «комунікація». Деякі з них наведемо нижче.

Комунікація – це форма зв'язку, один із проявів інформаційного обміну або обміну інформацією між живими істотами у процесі їх безпосереднього спілкування та / чи за допомогою технічних засобів.

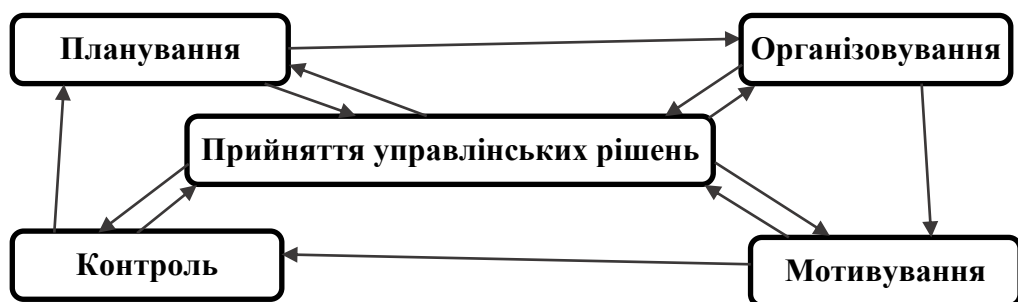
Комунікація – це процес обміну ідеями і інформацією, що веде до взаєморозуміння.

Комунікація – це складний процес, який виконують люди, що комунікують у будь-який спосіб: чи під час спілкування один-на-один, чи в групах, чи на зібраннях, без використання технічних засобів або з ними (телефон, інтернет, книги, журнали, газети, службові записки, листи тощо). Таким чином, комунікація розглядається як спілкування за допомогою слів, букв, символів, жестів і як спосіб, за допомогою якого висловлюється ставлення однієї людини до знань і розумінь іншої, і метою якого є досягнення довіри, взаємоприйняття поглядів і ін.

Комунікація – це передача змісту інформації за допомогою певних символів. Необхідною умовою того, щоб комунікація відбулася, є готовність і здатність однієї сторони передати інформацію, а іншої – її прийняти і сприйняти.

1.2. Місце комунікації в управлінні бізнесом

Без комунікації неможливо здійснювати будь-яку діяльність людини, і якщо усунути комунікацію, то процеси стають некерованими, а діяльність організації чи підприємства набуває хаотичного, нескоординованого характеру. Інакше кажучи, комунікація – це процес, спрямований на сполучення чи пов'язування частин організації в єдине ціле. Саме тому керівники значну частку робочого часу витрачають на комунікації, за деякими дослідженнями ця частка складає 50-90% часу. Це й зрозуміло, з огляду на те, що обмін інформацією входить в усі види управлінської діяльності, дозволяючи таким чином кожному члену організації реалізувати свої ролі у міжособистісних відносинах, а керівнику – в інформаційному обміні, який відбувається у ході прийняття рішень щодо **планування, організації, мотивації і контролю** (рис. 1.1).



→ – напрями здійснення комунікації

Рис. 1.1. Місце комунікацій у процесі управління бізнесом

За даними соціологічних досліджень 73% американських, 63% англійських, 85% японських керівників вважають саме комунікації важливим чинником на шляху досягнення ефективності їх організацій. Практика показує, що найбільш ефективні керівники – це ті, хто

поєднує у собі талант менеджера і комунікабельності (або комунікативності), тому що саме вони досягають найкращих успіхів у налагодженні комунікацій не лише у власній діяльності, а й у роботі своїх підлеглих.

Комунікабельність – це схильність, здатність до комунікацій; встановлення контактів і зв'язків, досягнення взаєморозуміння.

Теорія комунікації – комплексна галузь знань. Це і теорія, і практика; і наука, і мистецтво. Її розробкою займаються спеціалісти в галузі психології, мовознавства, математичної логіки, електроніки та інших наук. Вчені досліджують види інформації і способи її передачі з точки зору впливу на поведінку окремих осіб і колективів. За теорією комунікації, бажана поведінка осіб і колективів досягається тільки через розуміння і сприйняття інформації, а сприйняття відбувається за умови узгодженості отриманої інформації із переконаннями та очікуваннями її адресата.

Здійснення якісної комунікації передбачає узгодження багатьох елементів. Передусім – це готовність партнерів до комунікації, виявлення та усунення перешкод, вибір способів комунікації, правильне поєднання усної, візуальної та письмової форм комунікації та багато іншого. Здатність до комунікації (уміння говорити, слухати, писати, читати) – це свого роду талант. Зокрема, ораторське мистецтво, схильність до журналістики, викладацької роботи, рекламної справи, літератури, радіо- і телемовлення тощо – у всіх цих сферах діяльності найбільшого успіху досягають саме комунікабельні люди.

Навпаки, якщо комунікації налагодженні погано, прийняті рішення можуть бути помилковими, персонал може неправильно розуміти керівника, на міжособистісному рівні можуть виникати конфлікти.

Перешкодою до ефективних комунікацій може бути не лише дефіцит комунікативності. Ефективність комунікацій знижується, якщо мають місце такі факти: неточне формулювання повідомлення, нечітке тлумачення неякісний переклад, допущені втрати інформації у процесі її передачі та зберігання, неухважність працівників, недостатній час для адаптації, передчасна оцінка, страх, відсутність передачі та ін.

Фактором, що знижує ефективність контактів між окремими працівниками, може бути також їх різне тлумачення одних і тих же понять. Це виникає, коли працівники мають неоднаковий рівень знань, перебувають у різному емоційному стані та ін., що веде до спотворення інформації, непорозуміння, уповільнення інформаційного процесу тощо. До того ж потрібно мати на увазі, що одержувачі інформації сприймають насамперед ту інформацію, яку вони сподіваються чи бажають одержати. Тому адресати часто ігнорують дані, які протирічать уявленням, що у них уже склалися.

1.3. Завдання бізнес-комунікацій

Щоб здійснювати комунікацію ефективно, тобто передавати якісь повідомлення у вигляді методичних вказівок, інструкцій, наказів, доповідей, звітів і т.п. потрібно враховувати різні фактори: підбір слів при формуванні повідомлень, настроїв, самопочуття, потреби адресатів і ін. Тому проблема підвищення ефективності комунікації має різні аспекти: формально-логічний, ціннісний, семантичний (смисловий; відноситься до значення слів), соціально-психологічний, текстово-логічний, організаційний, технічний.

Комунікації забезпечують зв'язок між керівниками та підлеглими за принципом вертикальних зв'язків, а також між членами всередині однієї групи та групами, однаковими за

службовим статусом, за принципом горизонтальних зв'язків. Звідси зрозуміло, що серйозними перешкодами у налагодженні ефективних комунікацій на підприємствах і інших організаціях можуть стати такі: авторитарне ставлення адміністрації до підлеглих; нечіткість у розподілі функцій, повноважень, обов'язків і відповідальності; нездорова психологічна атмосфера у колективі; нерозроблена політика мотивації співробітників; обмеження спілкування працівників між собою; неправильне визначення конфіденційної і відкритої інформації тощо.

Таким чином, основними *завданнями бізнес-комунікацій* є такі:

- пов'язання усіх елементів процесу управління;
- сприяння у прийнятті управлінських рішень;
- забезпечення інформацією усього процесу управління;
- забезпечення міжособистісних взаємостосунків у колективі. Комунікація – це те, у чому

кожен бере участь щоденно, проте не всі здійснюють її ефективно. Тому, крім усього названого, для забезпечення ефективних комунікативних зв'язків завжди потрібно враховувати стан співрозмовника (втомленість, стресові навантаження і т.д.) і вести розмову так, щоб підтримати, а ще краще підвищити або врівноважити душевний стан співрозмовника.

1.4. Види і форми комунікацій

1.4.1. За сферою і масштабом поширення

Більшість комунікацій бізнес-компанії (підприємства) відбуваються поза її (його) межами, тобто є зовнішніми комунікаціями. **Зовнішні комунікації** можуть стосуватися будь-якої зі сфер соціуму, у якому працює компанія. У відносинах із громадськістю першочергове значення надається створенню сприятливого образу, «іміджу» організації на місцевому загальнонаціональному та міжнародному рівні. Найбільшу кількість комунікаційних контактів у бізнесі здійснюють через маркетингові комунікації (або через комплекс маркетингових комунікацій – КМК). Наприклад, це участь у виставках, показ фільмів з використанням Product-placement (в Україні цей термін вживають без перекладу – продакт-плейсмент), телевізійні рекламні ролики, Big-Boards чи Bill-Boards (за використанням на рекламному ринку ці терміни є синонімами і вживаються також без перекладу – біл-борди чи біг-борди), друковані рекламні оголошення, брошури та багато іншого. Сюди ж слід віднести таку частину КМК як заходи PR (Public Relations – зв'язки з громадськістю, але частіше цей термін теж вживається без перекладу), зокрема, річні звіти про фінанси, маркетинг, про можливість кар'єри, щодо пільг і т.п. (зв'язки з державними органами), огляди новин і публічні виступи керівників (зв'язки зі ЗМІ та цільовою аудиторією); використовуючи лобізм і роблячи внески на користь різних політичних груп, комітетів, організація намагається впливати на зміст майбутніх законів, постанов; організації доводиться також підтримувати ділові зв'язки із профспілками.

Повідомлення, отримані і відправлені всередині організації, складають її **внутрішні комунікації**. Велике значення має особиста комунікація або безпосередні контакти між працівниками. під якими розуміють усі види обміну інформацією, що має місце між людьми. Вона набуває таких форм: комунікація між двома людьми, комунікація між індивідом і групою, комунікація всередині групи.

1.4.2. За ступенем офіційності

Усі комунікаційні звернення можуть бути *формальними* або *неформальними*. Повідомлення, пов'язані з діяльністю бізнесу і відправлені по каналах, встановлених

керівництвом, належать до формальних комунікацій. Водночас обмін будь-якими новинами, що не стосуються бізнесу, між людьми, які (незалежно від того, чи вони формально пов'язані чи ні) спілкуються по телефону, на зборах або випадкових зустрічах, обідніх перервах тощо – все це неформальні комунікації. Інакше кажучи, комунікації не завжди є запланованими й цілеспрямованими. Наприклад, в інтерв'ю на радіо чи телебаченні керівництво може неформально повідомити про якісь нові події у бізнесі чи нові продукти компанії. Протягом дня працівники компанії, контактуючи із зовнішнім світом, можуть грати різні ролі, і часто ці ролі неможливо розділити. Це означає, що будь-який представник компанії є її неофіційним «рупором» для сторонніх людей. Навіть якщо він майже нічого не повідомляє стороннім людям про внутрішню ситуацію на роботі або про особливості свого роботодавця, за видимими (чи зовнішніми) ознаками ці «сторонні» все-рівно будуть «зчитувати» характеристики компанії, у якій він працює, і будуть сприймати його як представника цього виду бізнесу.

Слід зауважити, що у сучасному бізнесі неформальні комунікації мають особливе значення і відзначаються різноманіттям. На практиці офіційні структури та офіційні комунікації – це лише частина комунікаційного айсберга, що видніється над водою. Чимало питань розглядаються і вирішуються неформально групами, що не наділені офіційними повноваженнями і які створені на базі дружніх відносин, старих шкільних зв'язків, приналежності до однієї партії, національного походження, релігії та інших загальних інтересів. Зарубіжна преса іноді пише про «кухонні кабінети» багатьох президентів США, вплив яких поширюється далі впливу офіційно створених кабінетів і «виконавчих комітетів».

Керівники усіх рівнів часто підтримують ділові зв'язки з однією або декількома неофіційними групами всередині або за межами організації, іноді ділять свою владу з неофіційним «кухонним кабінетом».

Природнім джерелом неофіційних відносин є поліархія, що характеризує взаємовідносини між різними партіями або групами, а також різні чутки: про скорочення штатів, переміщення кадрів, випровадження на пенсію, чвари між керівником та заступниками і ін.

Для розвитку неформальних комунікацій можуть з успіхом використовуватися неофіційні правила і ритуали, система скриньок для пропозицій, яка сприяє вільному потоку новаторських рухів. У цьому руслі можуть діяти спеціальні комісії для розгляду скарг, «дні відкритих дверей», різні збори і наради.

У дослідженнях комунікацій, залежно від рольової участі окремих осіб часто виділяють «сторожів», «зв'язкових» (їх ще називають «містками»), «лідерів думки» (це скоріше неформальні, ніж формальні лідери), «космополітів» (індивіди, що частіше за інших взаємодіють із зовнішнім середовищем).

Отже, неформальні комунікації забезпечують певну надмірність у всіх елементах інформації для досягнення гнучкості цієї системи. І все-таки, ефективний менеджмент передбачає ситуацію, за якої основна частина завдань організації повинна вирішуватися в результаті використання офіційних зв'язків і відносин. Переважання неофіційних комунікацій в системі управління призводить до високого ступеня невизначеності і часто свідчить про її недосконалість.

1.4.3. За напрямом інформаційних потоків

Внутрішні комунікації в організації здійснюються або по горизонталі або по вертикалі.

Горизонтальні комунікації – це комунікації між рівними за статусом людьми (люди, які знаходяться на одному рівні в ієрархії організації). Типовим прикладом горизонтальної

комунікації є обмін інформацією між різними відділами та іншими структурними підрозділами, завдяки чому досягається координація і узгодження діяльності для досягнення загальних цілей організації. Умовою ефективного здійснення горизонтальних комунікацій є чіткий розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності структурних підрозділів, дотримання службової етики взаємовідносин, використання сучасних засобів зв'язку тощо.

Вертикальні комунікації – це комунікації між керівником і підлеглим, субординаційна комунікація. Комунікації направлені від керівника до підлеглого називаються прямими (направлені вниз), а від підлеглого до керівника – зворотними (направлені нагору).

Правила успішного здійснення вертикальних комунікацій:

- а) вибір правильного, ввічливого стилю мови;
- б) забезпечення достатньої гласності, щоб унеможливити домисли та плітки;
- в) недопущення дріб'язкової опіки над підлеглими;

г) передавання інструкцій і вказівок від вищестоящего керівника безпосередньо до керівника наступної ланки згідно з встановленою ієрархією, щоб не порушувати розподіл відповідальності.

Вихідні комунікації, як правило, здійснюються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок. Метою їх є оповіщення вищого ешелону влади (вищого керівництва) про те, що робиться на нижчих рівнях ієрархічної системи. У Японії, США та інших країнах створюються спеціальні групи працюючих (осередки якості), завданням яких є розробка і регулярне інформування керівництва про виникнення проблем і шляхи їх розв'язання.

1.4.4. За засобами передачі інформації

Усі можливі **форми комунікації** можна класифікувати на три групи: усну, письмову і невербальну. Психологи стверджують, що у більшості ситуацій найефективнішим є безпосередній **усний** контакт, за допомогою якого можна передати усі деталі, прояснити незрозумілі питання і цим виключити ризик неправильного розуміння сказаного. Відразу наголосимо, що вміння задавати запитання – це дуже важливий навик, який часто недооцінюється на українському ринку праці. Насправді ж, якщо людина має можливість задавати питання, то, на думку американських дослідників, ймовірність того, що вона правильно зрозуміла повідомлення, підвищується на 20%, а якщо вона може при цьому робити ще й зауваження, то ступінь її розуміння (чи усвідомлення) підвищується додатково на 15%.

Письмова комунікація доповнює і підкріплює усну. Наприклад, коли потрібно передати важливе повідомлення, яке не допускає найменших неточностей, або передається дуже відповідальне розпорядження і т.п. Одночасно слід пам'ятати, що надто великий наголос на письмову комунікацію веде до зайвої бюрократизації управлінського процесу. Ключем до ефективної письмової комунікації є дотримання певних вимог до інформації: ясність, повнота, надійність і правильність.

Несловесні (або невербальні) повідомлення становлять істотну частину людського спілкування, і їх роль не слід применшувати. І справді, дуже часто одних слів недостатньо, щоб передати емоції, душевний стан, тривогу і т. п., тому ми підсилюємо сказане за допомогою міміки, певних рухів, виразу обличчя, тональності голосу та ін.

1.4.5. За метою і формою застосування комунікації можна поділити на такі види:

а) передача інформації, утримання, інформування (читання лекції в аудиторії, виступ по радіо тощо);

б) експресивна – виразна, що характеризується експресією – силою прояву почуттів, переживань (наприклад, зустріч після довгої розлуки);

в) переконуюча – прагнення вплинути на інших, висловлення захоплення, прохання, що особливо важливо для політичних діячів, юристів, торгових працівників;

г) соціально-ритуальна – використання норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомства, звичаї гостинності);

д) паралінгвістична комунікація – спілкування за допомогою міміки, виразу очей і рота, жестів і поз (передача різних відтінків повідомлення, його прихованого змісту).

Наведені вище види комунікацій не вичерпують усю їх різноманітність. Так, за цільовою спрямованістю комунікації бувають інструктуючі, мотивуючі та інформуючі, які постачають інформацію для прийняття управлінських рішень, організації і контроль за їх виконанням.

1.5. Процес комунікації

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей. У своїй основі процес комунікації становить процес руху інформації по ланцюгу «відправник – канал – одержувач».

У процесі обміну інформацією можна виділити вісім базових елементів (рис. 1.2).

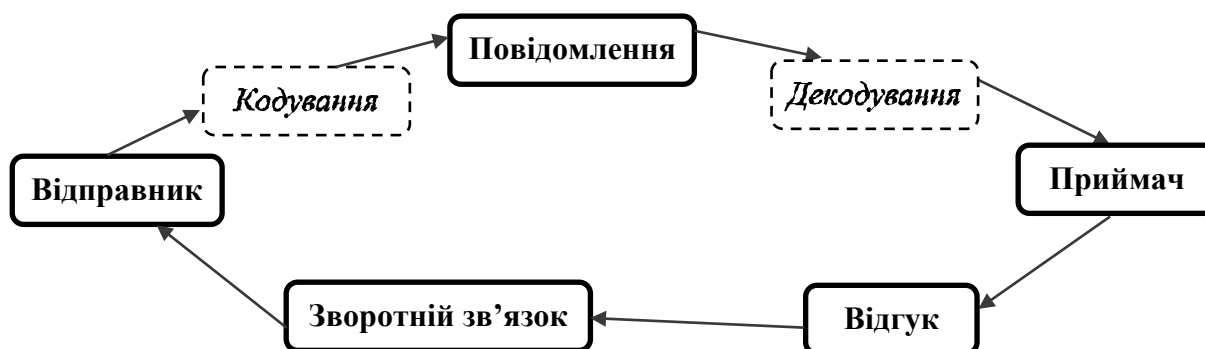


Рис. 1.2. Схема процесу комунікації

→ – канали передачі.

1. Відправник – передавач, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її. Ним може бути індивід або група людей, що разом згенерували цю інформацію. Джерелом також може бути громадський інститут або організація, хоча і в цьому випадку передавачем повідомлення буде певна особа, на яку покладається обов'язок щодо підготовки та передачі інформації.

При обміні інформацією відправник і одержувач проходить декілька взаємопов'язаних етапів:

- зародження ідеї;
- кодування і вибір каналу;
- передача;
- декодування.

Обмін інформацією розпочинається із формулювання ідеї чи відбору інформації. Відправник вирішує, яку ідею чи повідомлення слід зробити предметом обміну.

Іноді відправник не хоче думати або ж витрачає на обдумування ідеї мінімум часу. Тобто, за висловом Шекспіра, «починає говорити не почавши думати».

Відправник повинен знати свою аудиторію. Якщо у відправника помилкові погляди про одержувача, то його комунікаційні зусилля виявляться неефективними. Ефективність комунікації підвищується, якщо у парі «відправник — одержувач» гомофільна, тобто досягається високий ступінь подібності за певними ознаками: у поглядах, освіті, статусу. І, навпаки, гетерофільні комунікації (значна ступінь неподібності пар за певними ознаками) менш ефективні, оскільки вони часто супроводжуються перекрученням смислу повідомлення, затримкою передачі, використанням обмежених каналів і когнітивними дисонансами, коли одержувачу передано повідомлення, що не узгоджується з його розумінням і поглядами.

2. Кодування – це процес перетворення ідей у символи, зображення, рисунки, форми, звуки, мову і т. п. Тобто, перш ніж передавати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації, жести (мову тіла) і надати ідеї гарну «упаковку». Таке кодування перетворює ідею у повідомлення.

3. Повідомлення – сукупність символів, власне інформація, що закодована за допомогою символів і передається одержувачу. Саме заради цього і здійснюється акт комунікації. Багато повідомлень передається у формі символів мови. Проте символи можуть бути і невербальними, наприклад, графічні зображення, жести, міміка та інші рухи тіла.

4. Канали передачі – засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від передавача до приймача.

Канали діляться на засоби масової інформації і міжособові канали.

Відправник повинен вибрати канал: передача мови і письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку, включаючи комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки і відеоконференції. Можна розіслати пам'ятні записки, провести попередні збори невеликих груп для забезпечення розуміння повідомлення і прилучення до проблеми.

Передавач (відправник) може не обмежуватись одним каналом, а використати декілька їх, у маркетинговій діяльності, наприклад, засобами комунікації є: реклама, особистий продаж, стимулювання продажу, зв'язок із громадськістю.

5. Декодування – процес, за допомогою якого приймач повідомлення переводить одержані символи в конкретну інформацію і інтерпретує її значення. Тобто одержувач декодує повідомлене шляхом перетворення символів у значення. Якщо не потрібна реакція на ідеї та процес обміну інформацією на цьому завершується.

6. Приймач – цільова аудиторія або особа, якій призначається інформація і яка її інтерпретує.

7. Відгук – сукупність реакції обмежувача повідомлення після ознайомлення із його змістом. Можна спостерігати три основні типи результатів комунікації:

- а) зміни в знаннях одержувача;
- б) зміна установок одержувача;
- в) зміни поведінки одержувача повідомлення.

З точки зору керівника, обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, проводячи дії, які чекав на його відправник.

8. Зворотній зв'язок – частина відгуку одержувача, що поступає передавачу.

Він розглядається як сигнал, спрямований одержувачем інформації відправнику повідомлення як підтвердження факту одержання повідомлення. Він характеризує ступінь розуміння або нерозуміння інформації, що міститься в ньому.

Зворотній зв'язок може набувати форми не тільки слова, але і кивка головою, усмішки, потиснення руки, або заперечливого жесту рукою, певного виразу очей, інтонації голосу, зміни положення тіла тощо.

- На практиці іноді має місце недооцінка зворотного зв'язку і зайве захоплення односторонньою комунікацією, коли зверху вниз поступають численні накази, розпорядження, вимоги тощо.

- При наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються комунікаційними ролями. Тобто ефективний обмін інформацією повинен бути двосторонньо спрямованим: зворотний зв'язок необхідний, щоб мати уявлення, у якій мірі повідомлення було сприйнятим і зрозумілим.

- Керівник не має підстави думати, що все сказане ним або написане буде сприйняте точно так, як він замислив. Тому, якщо зворотний зв'язок заблокований, керівник врешті-решт виявиться заблокованим або обдуреним.

- Зворотний зв'язок помітно підвищує шанси на ефективний обмін інформацією, дозволяє обом сторонам позбутися шуму.

- На мові теорії передачі інформації шумом називають те, що спотворює смисл. Це може бути мова у вербальному (усному) і невербальному оформленні, різне сприйняття, різниця в організаційному статусі між керівником і підлеглим. Зменшення шуму може досягатися багатьма способами. Одним з них є збільшення надмірності, тобто повторення повідомлення або якоїсь його частини.

1.6. Схеми організаційних структур у бізнесі

Характер комунікаційної системи будь-якої організації значною мірою залежить від типу структурних систем, що використовуються для побудови управлінської системи. Структуру прийнято зображати позиціями (окремі особи, організації, структурні підрозділи, технічне обладнання та ін.) і зв'язками між ними. Перелічимо основні типи структурних схем: лінійна, кільцева, сотова, багатозв'язкова, типу «колесо», ієрархічна, зіркова тощо.

При лінійній схемі кожна позиція (окрім крайніх) пов'язана із двома сусідніми і інформація, що передається з одного кінця на інший, стає відомою усім. Тут немає відносин підлеглості, але будь-який розрив зв'язку не компенсується, і така організація стає малокерованою, оскільки контакт між окремими частинами системи втрачається. Але простота побудови, порівняно короткі канали зв'язку створюють передумови для оперативного прийняття рішень.

Кільцева схема – це замкнута структура із однаковими зв'язками. При цій схемі підвищується швидкість передачі інформації і стійкість структури, оскільки будь-які дві позиції використовують два напрямки інформаційного обміну.

Сотова схема є більш складною структурою із розвинутими багатьма шляхами проходження інформації.

Багатозв'язкова схема реалізує принцип: кожен елемент пов'язаний із кожним. Тут зв'язки рівноцінні і жоден з них не має переваг перед іншим. Висока швидкість проходження інформації досягається прямими зв'язками, коли немає потреби використовувати обхідні шляхи. Близькими до багатозв'язкової схеми є схема типу «колесо» і зіркова схема. Перша з них передбачає встановлення зв'язку із двома сусідами і з центром.

При зірковій схемі кожна позиція підтримує зв'язок лише із центром, який виконує командні функції.

Найбільш поширеною у менеджменті є ієрархічна схема, яка уособлює командні функції одних позицій по відношенню до інших. Позиції, розташовані у нижній частині схеми, є виключно підлеглими. Позиції, розташовані над ними, є одночасно підлеглими і командними. І, нарешті, позиції, розташовані у верхній частині схеми, виконують лише командні функції. Ієрархічна схема передбачає більш високу централізацію у порівнянні з кільцевою. Але найбільш високий рівень централізації командних функцій має місце при зірковій схемі, де поведінка кожного елемента повною мірою залежить від центральної позиції.

Завдання на самостійну роботу

1. Перегляньте відеоролики за поданими нижче посиланнями.
2. Підготуйте презентації на основі переглянутого матеріалу для обговорення на практичному занятті.

<https://www.youtube.com/watch?v=VblLxw3-Odg> – Комунікації в менеджменті. Види інформації. Інформаційні системи. Види комунікації.

<https://www.youtube.com/watch?v=CB9CxvVQIvo> – Поняття комунікації.

Завдання та запитання для самоперевірки

1. Надайте визначення поняттю «комунікація».
2. З яких елементів складається процес управління бізнесом?
3. Яке місце ви відведете комунікаціям у процесі управління бізнесом?
4. Перелічіть завдання бізнес-комунікацій.
5. Чи знаєте ви види комунікацій за сферою і масштабом поширення?
6. Опишіть особливості формальних та неформальних комунікацій.
7. Які види комунікацій розрізняють за напрямом інформаційних потоків?
8. Які форми комунікацій існують за засобами поширення інформації?
9. Охарактеризуйте види комунікацій за метою і формою застосування.
10. Опишіть етапи процесу комунікації.
11. Визначте особливості основних типів структурних схем (лінійна, кільцева, сотова, багатозв'язкова, типу «колесо», ієрархічна, зіркова).

ПРАКТИКУМ ДО ЛЕКЦІЇ 1

План проведення практичного заняття 1

1. Аналіз сутності категорії «комунікації» у контексті курсу «Бізнес-комунікації».
2. Дискусія на тему «Місце комунікації в управлінні бізнесом».
3. Обґрунтувати роль і визначити завдання бізнес-комунікацій.

План проведення практичного заняття 2

1. Проаналізувати види і форми комунікацій.
2. Окреслити етапи процесу комунікації та пояснити їх зміст.
3. Дати характеристику схем організаційних структур у бізнесі.

Посилання на відео матеріали до теми 1

https://www.youtube.com/watch?v=Lx3wFdgY_Ds – Правила ефективної комунікації.

<https://www.youtube.com/watch?v=GxAobdahR34> – The Communication Process.

<https://www.youtube.com/watch?v=yf83PQJThIU> – Організаційна структура: що це таке і навіщо вона потрібна?

<https://www.youtube.com/watch?v=ihLPZx6ZWfA> – Типи організаційних структур.

Практичні / творчі завдання для закріплення матеріалу

1. Прочитайте текст лекції 1.
2. Перегляньте запропоновані відео матеріали.
3. Підготуйте коротку презентацію (10-15 слайдів), у якій висвітліть свої висновки з вивченого матеріалу.

Рекомендована та використана література

1. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті: навч. посіб./Батченко Л. В., Бондар І. С., Русавська В. А. – Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. – 304 с.
2. Business Communication and Report Writing. Handbook URL: https://www.fasset.org.za/downloads/Business_Communication_and_Report_Writing_Handbook.pdf
3. <https://blog.agrokebety.com/komunikatsiyi-vsередyni-kompaniyi> - Комунікації всередині компанії.

Лекція 2

ЕТИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ

План

1. Етика як наука: етимологія терміну, поняття, структура, завдання та функції.
2. Бізнес-комунікації з аспекту етики.
3. Історія розвитку етикету в Україні.
4. Етикет як сукупність правил поведінки людини.
5. Діловий стиль: візитні картки, одяг ділової людини, сувеніри та подарунки, етикет за столом.
6. Професійна культура та мораль. Культура слухання та культура мовлення. Вимоги до публічного виступу.
7. Форми ділового спілкування: ділова бесіда, ділова розмова по телефону, ділове листування, ділові прийоми.
8. Норми поведінки керівника.
9. Етичні кодекси та їх значення для формування етичної поведінки в організації.

2.1. Етика як наука: етимологія терміну, поняття, структура, завдання та функції

Етимологія терміну «*етика*» приводить нас до давньогрецького «етос», значення якого змінювалося з часом так: 1) місцеперебування, спільне житло; 2) звичай, темперамент, характер; 3) стиль мислення, усталена природа якогось явища. Пізніше видатний мислитель античності Аристотель (384-322 рр. до н. е.) взяв за основу значення етосу як характеру, темпераменту та утворив прикметник «етичний», яким позначив особливу групу позитивних характеристик людини: мудрість, мужність, помірність, справедливість.

Схожа етимологія терміну «*мораль*». Давньоримський філософ Цицерон (106-43 рр. до н. е.) від латинського *mos (moris)* – крій одягу й мода, звичай і порядок, вдача і характер людини – утворив прикметник «моральний», тобто такий, що стосується характеру, звичаю.

Спочатку терміни «етика» та «мораль» були майже синонімами. З часом термін «мораль» стали вживати для позначення реальних явищ (таких як звичаї суспільства, усталені норми поведінки, оціночні уявлення про добро, зло, справедливість тощо). А терміном «етика» назвали науку, що вивчає мораль. Однак, на практиці між мораллю як реальним явищем і етикою як наукою про нього, не існує чіткої межі.

Поняття «мораль» часто ототожнюють із поняттям «моральність». Згідно з ученням німецького філософа Гегеля, мораль – це форма суспільної свідомості, сукупності усвідомлюваних людьми принципів, норм, приписів, правил поведінки, а моральність – це втілення цих принципів, правил і норм у реальній поведінці людини та стосунках між нею та іншими людьми.

Таким чином, **етика** – це вчення про мораль, що досліджує закономірності та принципи її виникнення, розвитку і функціонування, роль і призначення моралі у житті окремої особи і суспільства.

Метою етики є раціональне обґрунтування моралі та виявлення її природи, сутності, місця і значення у розвитку людини і суспільства. У ній осмислюються, узагальнюються, систематизуються історичні форми моральності, аналізуються етичні доктрини, які прагнуть пояснити природу, закономірності розвитку, функції моралі, а також здійснюється аналіз механізмів моральної орієнтації і регуляції, виражених у системі цінностей, норм, принципів, понять моральної свідомості.

Етика як наука виникла і розвивалася у межах філософії і розглядалася як практична філософія або моральна філософія.

На сьогодні етичне знання включає шість змістовних блоків:

1. *Емпірична, або описова етика*, яка описує, констатує та аналізує вдачу, звичаї, моральні чесноти представників різних народів і народностей, соціальних груп і прошарків, різних спільнот, які й складають моральні стосунки у суспільстві на різних етапах його розвитку.

2. *Загальна теорія моралі, або філософські проблеми етики*, де мова йде про походження моралі, її сутність, структуру, специфіку, співвідношення моральної необхідності, свободи і відповідальності, моральні аспекти сенсу життя тощо.

3. *Нормативна етика* як зведення вимог, приписів суспільства і стереотипів поведінки особистості, її моральних якостей, які відповідають суспільним моральним нормам.

4. *Теорія морального виховання, або педагогічна етика*, яка забезпечує засвоєння індивідами встановлених моральних зразків поведінки.

5. *Професійна етика*, яка покликана описати й обґрунтувати особливості моралі різних професійних груп, виходячи зі специфіки їхньої діяльності.

6. *Історія етичної думки*, яка демонструє, як утворюється коло етичних проблем, як змінювались способи постановки проблем, підходи до їх вирішення, як поглиблювалось розуміння природи моралі, її призначення і функції у житті суспільства, а також закономірностей її розвитку і функціонування.

Етика як наука має свій понятійно-категорійний апарат. Такі поняття як «вдача», «вчинок», «моральна норма», «моральний принцип», «моральний ідеал», «оцінка» тощо вживаються і змістовно розкриваються переважно в етиці. До етичних категорій належать «добро» і «зло», «обов'язок» і «совість», «честь» і «гідність», «справедливість» і «відповідальність», «моральний вибір» і «моральний конфлікт», «сенс життя» і «щастя», «товариськість», «дружба», «любов» тощо. У них розкриваються найістотніші властивості моральної реальності.

Завдання етики в сучасному суспільстві полягають в адаптації людини протягом її життя до швидких і кардинальних змін цивілізації, що виражається у трьох напрямках:

- 1) звільнити свідомість від зайвих забобонів, пережитків і непотрібних обмежень;
- 2) виокремити, обґрунтувати і закріпити моральні цінності необхідні для нормального існування і розвитку людства;
- 3) створити шляхи впровадження у життя зазначених вище цінностей.

Головні функції етики як науки: описова, ціннісно-орієнтаційна та функція вироблення етичних знань, які реалізуються в єдності, а їх розмежування має умовний характер.

2.2. Бізнес-комунікації з аспекту етики

Науковці і практики сходяться в тому, що людська моральність виявляється не у думках і навіть не у діяльності людини, а саме в її комунікаціях з іншими. Адже вся система ставлення людини до інших людей реалізується у спілкуванні (комунікації). Соціальна функція комунікації полягає в тому, що вона виступає засобом передання суспільного досвіду. Її специфіка визначається тим, що в процесі комунікації суб'єктивний світ однієї людини розкривається для іншої, відбувається взаємний обмін діяльністю, інтересами, почуттями та ін.

У ході комунікації людина формується та самовизначається, виявляючи свої індивідуальні особливості. Результат комунікації – налагодження певних стосунків з іншими людьми. Завдяки комунікації здійснюється інтеграція людей, виробляються норми поведінки, взаємодії. Зв'язок людей у процесі комунікації є умовою існування групи як цілісної системи. Комунікація координує спільні дії людей і задовольняє потребу в психологічному контакті.

Потреба у комунікації є однією з первинних потреб дитини. Вона розвивається від простих форм (потреба в емоційному контакті) до більш складних (співробітництво, інтимно-особистісне спілкування). Без спілкування неможливе існування людського суспільства. Особливо це відчувають ті, хто тривалий час живе один. Відомо, що найбільш тяжким покаранням у Стародавній Греції був остракізм, тобто заборона спілкуватися із засудженим.

Комунікація тісно пов'язана з діяльністю. Будь яка форма комунікації виступає як форма спільної діяльності, люди завжди комунікують у процесі спільної діяльності. Поєднання діяльності однієї людини з діяльністю інших людей утворює спільну діяльність. У спільній діяльності формуються не тільки суб'єкт-об'єктні (людина – предмет діяльності), а й суб'єкт-суб'єктні відносини (людина – людина). Сутність комунікації полягає у взаємодії суб'єктів

діяльності. Специфіка комунікації у процесі діяльності полягає у створенні можливості організації та координації діяльності її окремих учасників. У комунікації відбувається збагачення діяльності, розвиваються й утворюються нові зв'язки та стосунки між людьми.

Комунікація може розглядатися як сторона, умова діяльності або як окремий вид діяльності. Але зв'язок комунікації та діяльності полягає саме в тому, що завдяки комунікації діяльність зорганізується. Розбудова плану спільної діяльності вимагає від кожної людини розуміння мети діяльності, засобів реалізації, розподілу функцій для її досягнення.

Змістом бізнес-комунікації є «справа», з приводу якої виникає і розвивається взаємодія. Отже, бізнес-комунікації характеризуються таким: співрозмовники є особистостями, значущими один для одного, вони взаємодіють з приводу конкретної справи, основне завдання такого спілкування – це продуктивна співпраця. Комунікація вважається бізнесовою, якщо її визначальним змістом виступає соціально значуща спільна діяльність. Разом з тим, бізнес-комунікації – це усний або письмовий контакт між співрозмовниками, які мають для цього необхідні повноваження і ставлять перед собою завдання розв'язати конкретні проблеми.

Під час бізнес-комунікації контакт між людьми встановлюється легше, якщо співрозмовники говорять «однією мовою» і прагнуть до продуктивного співробітництва. Основою бізнес-комунікації є етичні норми та ритуальні правила ділових взаємовідносин, знання та вміння, пов'язані з обміном інформацією, використанням засобів взаємовпливу та взаємопорозуміння.

Етика бізнес-комунікацій базується на таких правилах і нормах поведінки партнерів, які сприяють розвитку співпраці. Насамперед йдеться про зміцнення взаємодовіри, постійне інформування партнера щодо своїх намірів і дій, запобігання обману та невиконання взятих зобов'язань. Доведено, що бізнес, який має моральну основу, є вигіднішим і прогресивнішим. Критеріями етичності бізнес-комунікацій є культура мовлення, етикет, культура спілкування, установка.

Культура мовлення – це здатність використовувати оптимальні для конкретної ситуації мовні засоби. Система ритуалів і відповідних словесних формул, яка вживається з метою встановлення контакту та підтримки доброзичливої тональності спілкування, становить мовленнєвий етикет. При цьому **етикет** – це сукупність правил поведінки, що регулюють зовнішній вияв людських взаємин, поведінку в громадських місцях, манери та стиль одягу. Слово “етикет” (порядок і форма ввічливості при дворах монархів) увійшло до лексики за часів правління французького короля Людовика XIV.

Культура спілкування є складовою частиною культури людини загалом. Вона, як і будь-яка інша культура, містить в собі певну суму знань, у цьому контексті – про спілкування. Отже, культура спілкування – це сума набутих людиною знань, вмінь та навичок спілкуватися, які створені, прийняті та реалізуються в конкретному суспільстві на певному етапі його розвитку.

Культура спілкування охоплює знання про психологію та етику спілкування, вміння людей застосовувати на практиці комунікативні установки. В процесі розвитку людини важливо забезпечити не просто формування у неї третьої складової – комунікативних установок на спілкування з іншими, а саме гуманістичних комунікативних установок. Якщо вони є, то за відсутності адекватних до ситуації знань та вмінь людина творчо, інтуїтивно їх знайде. Головне при цьому, що людина не зашкодить іншому, візьме участь у конструктивному розв'язанні ділових проблем.

Установка – це стан готовності індивіда чи групи певним чином (позитивно чи негативно) реагувати на об'єкти (чи суб'єкти) та вплив. Різновидом соціальних установок є

комунікативні. Вони дуже важливі для формування культури спілкування, оскільки допомагають встановити контакт між співрозмовниками, підготувати їх до позитивного сприймання інформації, перебороти байдуже чи негативне ставлення до тих чи інших ідей, людей, ситуацій. Під впливом спілкування з різними людьми вони виникають, змінюються та зникають. При чому зміна установок на протилежні до попередніх – це довготривалий і суперечливий процес.

2.3. Історія розвитку етикету в Україні

Перші згадки про особливості комунікацій на території нинішньої України знайдено у Геродота, який у V ст. до н.е. описав, як наші пращури при світлі вогнища «баяли байку» чи «казали казку». Саме тоді започаткувалися певні звичаї, традиції та норми моралі, що регулювали життя у громаді, серед яких: повага до старших, взаємодопомога, хоробрість, чесність тощо. Формування моральних відносин відбувався поступово: від найпростіших форм моральності (групових) до вироблення особистісних моральних орієнтирів (індивідуальних).

Князь Русі Володимир Мономах у своєму відомому творі «Повчання» – одному з найперших кодексів мудрих настанов щодо етики та етикету, спілкування і поведінки, який адресований до нащадків, – наголошував, що лише творячи добрі діла людина зможе прожити «правильне життя».

У XVII ст. на території сучасної України сформувалися виразні ознаки української народності. У цей же час почали з'являтися перші центри освіти та культури (наприклад, Львівська братська школа, Острозька греко-слов'яно-латинська школа). Особливу увагу у них приділяли формуванню культури поведінки, мовленню та спілкуванню, чому сприяло вивчення риторики, граматики, діалектики, логіки та мистецтва.

Особливе місце у формуванні культурної, філософської та психологічної основи сучасних етикету, етики та культури спілкування в Україні стала Києво-Могилянська академія. Досить актуальними і на сьогодні є ідеї тогочасних викладачів академії, зокрема про необхідність пізнання «себе та іншого», без чого неможливі успішні комунікації: «...шлях до себе людина йде відштовхуючись від іншого, а шлях до іншого людина проходить, пізнаючи в собі та в іншому все людське єство».

Видатного викладача академії, письменника, оратора, громадського діяча Феофана Прокоповича можна вважати одним із основоположників сучасних маркетингових комунікацій. Він навчав студентів, як за допомогою етики, мистецтва слова та мистецтва спілкування переконувати людей і впливати на них.

Академія підготувала цілу плеяду видатних особистостей, серед яких особливе місце належить філософу, поету і просвітителю Григорію Савичу Сковороді. У своєму курсі «християнської доброчинності», який по суті є курсом «християнського етикету», він обґрунтував принципи, без яких неможлива побудова щасливого суспільства і щасливої особистості в ньому: основою ритуальних норм і правил, які будуть корисні суспільству, має стати доброчесність; суспільство може бути щасливим лише тоді, коли кожен у ньому буде реалізовувати свої природні обдарування, а це у свою чергу можливе лише за допомогою освіти та самопізнання; таким чином, наука і культура повинні допомогти кожному пізнати у собі «справжню людину».

Видатний український учений М. Драгоманов у книзі «Два учителі» виклав принципи етикету у школі, де він навчався, правила поведінки та спілкування учнів між собою та з учителем.

На початку ХХ століття вітчизняні та зарубіжні вчені почали вивчати проблеми комунікацій з позиції комплексного підходу. Багатовимірну стимулюючу роль комунікацій у житті людини в цей період почали усвідомлювати представники різних галузей діяльності – теоретики та спеціалісти-практики. Популярними стали поради американського спеціаліста Д. Карнегі про те, як поліпшувати комунікації та завойовувати собі друзів (ці рекомендації мають переважно практичну цінність). Однак, на думку багатьох дослідників, поради Д. Карнегі часто ведуть до маніпулювання людьми, а це суперечить вимогам гуманістичної етики та психології. Зокрема, з критикою рекомендацій Д. Карнегі виступив учений Е. Шостром, який переконував, що у ході комунікацій учасники повинні мати гуманні мотиви і ставитися до своїх партнерів як до рівних собі особистостей, і лише в такому разі комунікації будуть відбуватися на високому рівні культури.

До комунікації як наукової проблеми активно підійшли спеціалісти з етики, психології, філософії та інших галузей науки в 20-30 роки ХХ ст. На Заході у 30-ті рр. зародилася школа «людських відносин». Її прибічники, розробляючи складні економічні фінансові питання, почали звертатися до етики, психології та соціології – наук про людську поведінку. Слід зауважити, що у тому ж періоді у радянській теорії і практиці нічого, крім жорсткого опору «буржуазній ідеології» в царині становлення «людських відносин» практично нічого не було напрацьовано. Навпаки, намагання деяких провідних учених апелювати до істини та до здорового глузду призвели до критики таких наук як соціологія та психологія, що на тривалий період загальмувало їх розвиток у колишньому СРСР.

У середині 70-х років в Україні з'явилися перші праці з проблем бізнес-комунікацій. Цей феномен виокремився та формалізувався як наукова категорія, були описані типи та стилі комунікацій, особливості оптимальної комунікації. У науковій літературі зазначається, що бізнес-комунікації сприяють створенню умов для розвитку мотивації тих, хто займається професійною діяльністю, надають цій діяльності творчого характеру, розвивають особистості суб'єктів спілкування, попереджують виникнення психологічних бар'єрів. Певний внесок у дослідження проблеми бізнес-комунікацій зробили спеціалісти з менеджменту, які описали процес комунікації як засіб підвищення ефективності управління, виділили бар'єри в ділових та міжособистісних комунікаціях і запропонували способи та засоби їх подолання.

Кінець ХХ-го століття та початок ХХІ-го характеризувався підвищенням темпів інтеграції та глобалізації економіки, а також зростанням політичної залежності одних народів від інших. Одночасно відбувався стрімкий розвиток засобів комунікації, актуалізувалася необхідність узгодження не лише технічних, а й моральних аспектів їх міжнародного використання. В умовах галопуючих темпів розвитку технологій стала ще більше відчутною потреба у відповідному розвитку особистості, оскільки зростання розриву між динамікою зазначених процесів породила загрозу загальнолюдського знищення. Людина стала більше відчувати себе абсолютною цінністю, що зумовило розвиток наук про людину, про її відносини з іншими людьми. Такі важливі філософські категорії як добро, честь, обов'язок, провина, сором тощо набувають у сучасних умовах без перебільшення доленосного значення у мовах усіх народів.

Українські вчені-етики зазначають, що різноманітний світ людських відносин є сферою безпосередньої реалізації моральності, насамперед у тому аспекті, в якому він розкривається як комунікація, тобто як міжсуб'єктна взаємодія між людьми.

2.4. Етикет як сукупність правил поведінки людини

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

Нагадаємо, що *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. 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, відповідальність за їх наслідки. Сказане ілюструють крилаті вислови великих гуманістів минулого: «Хороші манери складаються з дрібних самопожертв» (Р. Емерсон); «Поведінка – це дзеркало, у 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).

Норми та принципи етикету можуть бути загальнолюдськими або притаманними певному народові. Вони також залежать від часу та місця його застосування (те, що добре сприймалося раніше або в певному місці, може погано сприйматися у наш час чи в іншій країні). Деякі з правил етикету, що спочатку були звичаєм одного народу, згодом можуть поступово стати надбанням усього людства (наприклад, зі Стародавнього Китаю, Японії, Русі – прояв поваги до старших за віком людей; зі Стародавнього Риму – звичай гостинності).

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 у суспільній ієрархії.

Моральна основа етикету. 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. Водночас правила етикету залежать від моральної культури особистості, відбивають її суть – тобто мотиви, потреби, цілі, установки тощо.

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 поводитися пристойно будь-де). Інтелігентна чи порядна людина (незалежно від статі, віку, посади і т. ін.) характеризується тим, що вона не втрачає рівноваги, далека від зарозумілості, пихатості, роздратованості, вередливості, уникає таких ситуацій, коли можна принизити іншого (тим більше підлеглого), буде з ним поводитися ввічливо, тактовно, коректно, ніколи не виявить брутальності. Інтелігентність – це категорія моральна, рівень якої визначається не освітою, а культурою.

Ось, наприклад, деякі правила етикету, прийняті 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 один 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 і антипатії), тому що етикет – це мова символів. Треба пам'ятати, що не етикет керує людиною, а людина використовує етикет, щоб краще взаємодіяти з іншими.

Особливості ділового етикету. На роботі людина проводить більшу частину свого життя і тому їй приємніше працювати там, де панує взаємоповага й усі дотримуються етичних норм та правил етикету. В Україні у службових стосунках доречною формою спілкування є звертання до всіх старших за віком, або вищою посадовою позицією на «Ви». Вихований співробітник завжди пропустить жінку поперед себе, притримає перед нею двері. Якщо вони в однакових умовах, то чоловік не буде сідати, якщо жінка стоїть. У гардеробі чоловік допоможе жінці одягтися, хоч у службових умовах він цього може не робити. Жінка на роботі також має дотримуватися певних правил (зокрема, на її столі мають бути лише речі, потрібні для роботи). Чепуритися краще в спеціально встановленому місці, а не в кабінеті, де знаходяться колеги, а тим більше клієнти.

Інтелігентна людина, помітивши помилку, яку припустив інший працівник, вкаже на неї тактовно і доброзичливо, до того ж наодинці. Краще, коли людина ставитиметься нетерпляче не до чужих, а до власних помилок – у цьому разі буде менше підстав для неприязні співробітників, для виникнення конфліктів.

Для компанії набагато дешевше створити нормальні умови для продуктивної діяльності своїх працівників, аніж компенсувати додаткові витрати на навчання та перепідготовку нових людей або на відшкодування витрат через конфлікти та страйки.

Етикет у взаєминах з іноземцями. Коли доводиться мати справу з іноземцями, можуть виникати деякі проблеми. Те, що в одній країні вважається хорошими манерами, в іншій розглядається як ексцентричність. Перед людиною, яка опинилася у товаристві іноземців, з'являється дилема щодо того, як себе вести – як звик чи так, як це робить іноземець. І в тому, і в іншому випадку можна опинитися у смішному становищі. Після першого знайомства люди починають шукати ту модель поведінки і спілкування, яка б підходила для обох сторін і місця, де це відбувається. Одні деталі легко приймаються, інші (наприклад, використання китайських паличок для їжі) – важче і вимагають більше часу для тренування. Проте, якщо люди щиро ставляться одне до одного, то ці бар'єри можна подолати.

Якщо з партнером по бізнесу, який представляє іншу країну, доведеться працювати значний час, то необхідно детальніше ознайомитися з історією та культурою цієї країни, прийнятим там етикетом. Тоді не будуть смішними ваші манери за столом, а вас – шокувати те, що в деяких країнах їдять, наприклад, сидячи на підлозі або землі.

Як себе вести, спілкуючись з іноземцями? Мабуть, у кожному випадку слід цю проблему вирішувати окремо. Якщо ви господар і у вас в гостях перебуває іноземець, то треба створити йому умови, за яких він почувався би зручно. А якщо ви перебуваєте в іншій країні, то слід вирішити для себе, якою мірою ви повинні стати «місцевим».

Відправляючись до іншої країни, слід почитати про звичаї та традиції, які там побутують. Це треба для того, щоб не образити жителів. Наприклад, в Індонезії не можна торкатися до голівки маленької дитини. В арабських країнах заборонено пити спиртні напої, їсти свинину і

запитувати у господаря, як здоров'я його дружини. В одних країнах треба приходити в точно визначений час, а в Іспанії неодмінно слід спізнитися на 15-20 хвилин. В Італії чоловіки мають бути щедрими на поцілунки жіночих рук, а в Англії треба обходитися без цього. Якщо про місцеві звичаї довідатися раніше, то й почуватися можна вільніше, і стосунки з людьми будуть кращими.

2.5. Діловий стиль: візитні картки, одяг ділової людини, сувеніри та подарунки, етикет за столом

Візитні картки. У діловому спілкуванні прийнято обмінюватися візитними картками (візитівками). Традиційний їх розмір 5 x 9 см, у вищих посадових осіб іноді 6 x 9 см. Жінка, яка бере участь у ділових прийомах як дружина офіційної особи, має картку розміром 4 x 8 см.

На візитних картках може бути зображення знаку компанії, іноді – невелике фото власника. Текст пишуть однією чи двома мовами. Якщо двома – то на кожному боці картки однією мовою. Краще утриматися від написів іноземною мовою, якщо немає певності щодо грамотності.

У різних випадках користування візитними картками на них роблять записи від руки. Аби їх можна було прочитати, залишають вільним від друкарського тексту правий верхній та лівий нижній кутки візитівки.

Деякі випадки використання візитівок (при цьому всі написи на картках робляться у лівому нижньому кутку картки):

1. Привітання:

а) зі святом (крім Нового року) діловим партнерам надсилають візитівки з поміткою “p.f.”, що з французької означає “Щоб привітати” (можна робити напис українською мовою);

б) для привітання з Новим роком пишуть “p.f.N.a” (“Щоб привітати з новим роком” чи просто “З Новим роком”). У разі, якщо партнер надіслав таке поздоровлення, то йому висилають візитівку з написом (“Дякую і вітаю”).

2. Висловлення співчуття.

Посилають картку з позначкою “Співчуваю”.

3. Висловлення подяки:

протягом 24 годин з моменту отримання чогось, за що ви вдячні своєму партнерові, необхідно відіслати візитівку із позначкою “Дякую”.

4. Виїзд із країни в закордонне відрядження.

У разі, якщо не випало нагоди попрощатися з тими працівниками, котрі брали участь у переговорах, їм надсилають візитку картку з написом “До побачення”.

5. Інші випадки використання візитних карток.

а) для запрошення на неофіційний прийом (дружній) зверху на картці пишуть ім'я та прізвище особи, яка запрошується, а внизу – назву прийому (обід, сніданок, вечеря тощо), місце, час, дату події;

б) для того, щоб бути представленим особі, з якою можливе встановлення ділових стосунків: візитну картку зацікавленої в знайомстві особи надсилають разом із карткою особи, яку майбутній партнер знає. На візитці знайомої особи роблять позначку “Рекомендую”;

в) візитну карту надсилають діловим партнерам при зміні адреси.

Надсилають візитні картки поштою чи кур'єром, вклавши у спеціальний конверт, трохи більший за картку. На конверті від руки (чи друком) пишуть ім'я, по батькові та прізвище адресата, нижче – його посаду. В один конверт можна вкладати кілька візиток різних осіб.

Особисто передану картку (наприклад, через секретаря) згинають навпіл і віддають без конверта. Таким чином найкраще висловлюється своє ставлення до партнера.

Заміжня жінка, присутня на переговорах чи прийомі як дружина офіційної особи (представника компанії), передає під час знайомства дві візитні картки – свою та свого чоловіка. На візитній картці дружини зазначають тільки ім'я та прізвище; адресні дані не пишуть.

Одяг ділової людини. Зовнішній вигляд людини в т.ч. і одяг, відіграють неабияку роль у її кар'єрі. Американці стверджують, що характер зовнішнього вигляду може забезпечити до 20% розміру заробітної плати. Чим пристойніший вигляд має ділова людина, тим більше шансів отримати від господаря вищу зарплату. За зовнішнім виглядом у партнера формується перше враження про репутацію компанії, яку представляє її працівник.

Одяг ділового чоловіка. На роботу не радять одягати світлі костюми, яскраві чи темні сорочки. Сорочка має бути світла. Найбільш прийнятний колір ділового костюма – темно-сірий, можна з легкою смужкою. Цей колір зручний своєю універсальністю. Ознака елегантності вимагає, щоб з-під рукава костюма виглядали рукава сорочки приблизно на 2 см.

Краватки бажано добирати не дуже яскраві, за кольоровою гамою вони мають відповідати костюмові чи сорочці.

До театру, на святковій прийомі бажано одягати темні, але не чорні костюми, як і темні, але не чорні краватки. Останні одягають лише на знак трауру. Костюм може складатися з піджака та брюк, але краще, якщо це буде “трійка”. Фрак або смокінг одягають лише у тих випадках, коли на запрошенні зазначено цей тип одягу.

Щодо взуття, то рекомендується носити чорні черевики чи напівчеревики з тонкої шкіри, які пасують до всіх видів та кольорів костюмів. Літнього часу до нетемних костюмів можна взувати кольорові черевики, але тільки не сандалі. Шкарпетки краще сірі або чорні, а до костюма коричневого кольору – коричневі, але ні в якому разі не білі або червоні. Довжина шкарпеток має бути достатньою щоб з-під брюк не виглядала гола нога.

Діловим чоловікам рекомендується носити капелюх (навесні, влітку – світлих кольорів, восени, взимку – темних). Ввечері радять носити тільки темні капелюхи. Ділові люди ні в якому разі не повинні одягти велюрові капелюхи.

Одяг ділової жінки. Жінка вільніша у виборі ділового одягу: це може бути сукня, костюм, спідниця з блузою. Але все таки краще мати кілька костюмів класичного стилю з набором блуз. У будь-якому разі одяг повинен мати такий фасон, який личить жінці і відповідає її стилю та підкреслює індивідуальність (кажуть, що після зустрічі з діловою жінкою ділові партнери повинні пам'ятати, що вона була одягнута вишукано, але не пам'ятати, що саме на ній було одягнуто – тобто одяг не повинен бути екстравагантним).

На денні ділові прийоми одяг слід підбирати скромних строгих ліній, спокійних кольорів.

На святкових прийомах, що починаються після 19 години, одяг може бути більш святковий, але не екстравагантний. Капелюшок жінка може вдягти лише на денні ділові прийоми.

Взуття ділової жінки не підлягає строгим правилам (це може бути все крім спортивного взуття). Сумки ділової жінки не повинні нагадувати господарські, але й портфелі теж не рекомендуються. Прикрас на жінці повинно бути якомога менше, і підібрані вони мають бути зі смаком. Взагалі ділова жінка може дозволити собі прикраси лише після 18 години.

Зовнішній вигляд ділової людини повинен свідчити, що вона не ганяється за модою, але поважає її основні вимоги. І основне правило: одяг повинен бути високої якості і переважно з натуральних матеріалів.

Сувеніри та подарунки. Вибираючи сувенір, треба пам'ятати, що він символізує виключно бажання засвідчити увагу, доброзичливість та повагу до ділового партнера. Тому неетично дарувати дорогі речі (вони спонукають партнера відповідати тим самим). Добираючи подарунок, пам'ятайте, що ця річ має відповідати смакові та вподобанням гостя і нагадувати йому про сам факт спілкування.

Сувенір старанно упаковують і, якщо вручають заочно, то вкладають у нього візитку. Під час прийому делегацій слід вручати сувеніри або після першої зустрічі, або наприкінці її.

Сувеніром можуть бути також подаровані квіти. На офіційних церемоніях можна дарувати троянди, гладіолуси, тюльпани, гвоздики, гіацинти, але ні в якому разі не можна дарувати жоржини, іриси, польові квіти.

Букети дарують невеликі, має бути непарне число квітів. Великі букети дарують в особливо урочистих випадках.

До ювілейних дат дарують, якщо це не суперечить звичаям, хризантеми, бузок, гладіолуси, троянди, гвоздики.

Траурні букети складають із парного числа квітів темного кольору: темно-червоні троянди, гладіолуси, жоржини.

Чоловікам дарують квіти з великими головками, жінкам – з меншими, а дівчаткам – квіти в бутонах.

Букети несуть загорнутими, квітами вниз, а коли дарують, тримають у лівій руці квітами догори. На вулицях квіти дарують в упаковці, а в приміщенні обов'язково розпаковують.

Етикет за столом. На прийомах (сніданок, обід, вечеря) звичайно користуються столовими приборами. Основні види столових приборів:

Ложки:

- столова для супу,
- десертна (за розмірами дещо менша від столової) для таких страв, як каша, суп у чашці, десерт, фрукти;
- чайна – для рідких страв, що подаються в чашках, а також для яєць, грейпфрутів та фруктових коктейлів,
- кавна за розмірами вдвоє менша від чайної,
- ложка з довгою ручкою – для охолодженого чаю та напоїв, що подаються у високих склянках.

Виделки:

- велика обідня – для м'ясних страв,
- мала – для закусок та десертів,
- рибна – для рибних страв,
- виделка для крабів, устриць (завдовжки близько 15 см та шириною в основі 1,5 см),
- фруктова – для фруктів, подається перед закінченням обіду разом з чашкою для полоскання пальців.

Ножі:

- великий обідній для м'ясних страв,
- малий – для закусок та інших страв, крім м'ясних та рибних,
- фруктовий (з такою ж ручкою, як і у фруктової виделки),
- для риби,
- для масла,
- десертний для сиру, десертних та борошняних виробів.

Слід пам'ятати, що всі прибори одночасно не використовуються для сервування – не кладуть більше трьох приборів!

Інші (решту) прибори подають разом із відповідними стравами.

Перелік приборів на одну особу орієнтовно такий: підставна тарілка, на яку ставлять тарілку для закусок, на ній – складена серветка. Ліворуч від тарілки лежать виделки зліва направо згідно з порядком страв: мала виделка для закуски, рибна виделка та велика виделка для основної страви. Праворуч від тарілки кладуть маленький ніж для закуски, столову ложку (якщо подається суп), ніж для риби та великий обідній ніж.

Предмети столового набору лежать на відстані 1 см один від одного і на такій же відстані від краю стола. Виделки вигином донизу, ножі – гострим боком до тарілки.

Взагалі, в діловому стилі, чи то на обіді, чи на прийомі, алкоголь сприймається вельми умовно, а тому рекомендується утримуватися і пити якомога менше. У фужері має залишатися трішки вина. Кількість міцного напою повинна становити (як норма) не більше 200 мл.

Гостів на ділових прийомах має бути небагато. Перший тост прийнято проголошувати після першої гарячої страви за здоров'я тих, хто запросив, чи з подякою за запрошення. Гости мають бути короткі!

Ту їжу, яку гостям треба брати самим із таці, офіціант подає з лівого боку. Гости повинні за допомогою роздаточної виделки та ложки накласти їжу на свої тарілки. При цьому ложку беруть у ліву руку, а виделку – в праву. Брати слід тільки одну порцію.

Ту їжу, яку офіціант подає сам, він підносить з правого боку, розмовляти з офіціантом не треба, він знає краще, як робити свою справу.

Рекомендується закінчувати їжу одночасно із іншими гостями, щоб не затримувати подачу нової страви.

Коли треба взяти хліб, келих чи перемовитися із сусідом, виделку і ніж кладуть ручкою на стіл, а іншим кінцем на тарілку.

При зміні страв, для того щоб офіціант знав, що гість не хоче більше їсти, ніж і виделку кладуть паралельно одне до одного, трохи справа. При цьому виделка повинна лежати зубцями догори.

Якщо вказівним пальцем торкнутися до тарілки чи чарки в присутності офіціанта, то для нього це сигнал, що цю страву (чи цей напій) треба прибрати, гість не буде його вживати.

Перед тим, як запити за столом м'ясну чи рибну страву, не слід забувати витирати губи серветкою, щоб не залишити плям на келихові.

Як тільки гості закінчили їсти, господиня встає, за нею встають і гості.

Перед тим, як іти з гостей, треба попрощатися з господарями та подякувати за приємну зустріч, але не за обід чи вечерю!

Наступного дня після прийому треба зателефонувати чи письмово ще раз подякувати господареві за зустріч.

2.6. Професійна культура та мораль. Культура слухання та культура мовлення. Вимоги до публічного виступу

Найбільш яскраво людина виявляється у діяльності з іншими під час виконання професійних обов'язків. Від культури поведінки, говоріння, слухання та мови часто залежать результати професійної діяльності. Саме в цьому аспекті можна говорити про *професійну культуру*, тобто про відповідність поведінки, говоріння, слухання, мови у професійній

діяльності загальноприйнятим нормам і принципам, насамперед моральним, а також вимогам, що ставляться саме до цієї професії. Людина, займаючись якимось видом діяльності, не тільки виявляє свої моральні риси, а й впливає через них на інших, ідучи до поставленої мети. Діяльність – це процес, за допомогою якого реалізується те чи інше ставлення людини до навколишнього світу, до завдань, які ставить перед нею життя, до інших людей.

Професійна мораль – це те, що конкретизує загальнолюдські моральні цінності (норми, принципи, поняття) у конкретних професіях. Особливості професійної моралі вивчає професійна етика. Коли говорять про професійну етику, мають на увазі, що це такі моральні обов'язки, в яких відбивається ставлення представника певної професії до об'єкта праці, до колег за професією, до партнерів, до суспільства загалом. Це насамперед усвідомлення своєї моральної відповідальності та готовності виконувати свій професійний обов'язок. Центральним поняттям професійної моралі є поняття професійного обов'язку, яке поєднується з поняттям відповідальності.

Культура слухання – це не просто мовчання, а активна діяльність, своєрідна робота, їй передують бажання почути, інтерес до співрозмовника. Те, як реагує на повідомлення іншого, залежить від рівня її моральності, її культури.

У діловому спілкуванні слухання займає 40% робочого часу, розмова – 35%, читання – 16%, письмо – 9%.

Бар'єри щодо ефективного слухання:

- відключена увага;
- невисока швидкість розумової діяльності;
- антипатія до чужих думок;
- потреба репліки;
- неприємний голос у співрозмовника.

Ділова етика виставляє до **культури мовлення** певні вимоги:

1. Дотримання лінгвістичних форм, яке передбачає:
 - правильну вимову слів; наголос;
 - правильну побудову фраз;
 - вміння логічно висловлюватися;
 - оптимальний набір слів синонімів;
 - недопускання слів “паразитів”.
2. Інформаційна насиченість повідомлення (не починати говорити до того, поки сам не зрозумієш, про що і як ти хочеш сказати).
3. Оптимальна емоційна насиченість.
4. Оптимальне поєднання вербальних і невербальних компонентів та їх адекватність змісту.
5. Адекватність особистим якостям адресата (максимальне врахування особливостей того, до кого звернена комунікація: його професійні знання, компетенція, інтереси, цінності тощо).

Вимоги до публічного виступу.

1. Публічний виступ краще готувати у вигляді розповіді.
2. Попередньо усвідомити те, про що хочеш говорити.
3. Змінювати силу та тональність голосу.
4. Дивитися на аудиторію.
5. Користуватися жестами.
6. Слідкувати за вимовою.

7. Не повчати.
8. Враховувати рівень підготовки слухачів, їх вік, стать, інтереси.
9. Досягати завершеності (вступ – основна частина – висновки).

2.7. Форми ділового спілкування: ділова бесіда, ділова розмова по телефону, ділове листування, ділові прийоми

Ділова бесіда. Ділова людина витрачає близько 75% робочого часу на усне спілкування, а тому оволодіння мистецтвом ведення ділової розмови багато в чому сприяє становленню її кар'єри.

Ефект ділової розмови залежить від того, як партнери готуються до неї, чи знають, якими принципами треба керуватися на окремих її стадіях, чи вміють контролювати свою поведінку під час розмови, чи вміють перетворити розмову на діалог, чи враховують психологічні особливості партнера.

Готуватися до ділової розмови слід системно. Необхідно чітко сформулювати її мету, зібрати необхідні дані, документацію, уважно продумати початок розмови, визначити, що може стати проблемою для партнера і які варіанти виходу з неї можна запропонувати. При особистому усному спілкуванні необхідно використовувати більше каналів передачі інформації (як вербальних так і невербальних), швидко реагувати на позицію партнера.

Ділові розмови поділяються на інформативні та дискусійні. Перші – коротші, і не вимагають зосередження уваги та узгодження думок.

Ділова розмова по телефону. Під час телефонної розмови необхідно реалізувати всі три підпроцеси ділового спілкування:

- сприйняття та оцінка партнерами один одного;
- обмін інформацією;
- організація взаємовідносин.

Правила раціонального телефонного спілкування виділяються для “вхідних” та “вихідних” розмов. *Проте є загальні правила, яких треба дотримуватися:*

- 1 – розмову з партнером по телефону слід вести на позитивному емоційному фоні;
- 2 – розмова повинна бути максимально насичена інформацією (проте із розумними межами);
- 3 – слова слід вимовляти звичайним рівним голосом. Чітко вимовляти дати, числа, прізвища, назви міст і т.п.;
- 4 – розмова має вестись у формі діалогу (якщо партнер надто довго роз'яснює – не слід мовчати);
- 5 – якщо з технічних причин зв'язок обірвався, відновлює зв'язок той, хто телефонував;
- 6 – закінчує розмову той, хто її почав. Іноді партнери-чоловіки віддають у цьому перевагу жінці, якщо вона – їхній співрозмовник.

Тривалість ділового телефонного спілкування в середньому складає 3,5 хв. Практикою встановлена наступна раціональна структура телефонної розмови, за часом:

- 1) взаємне представлення – 20 ± 5 сек;
- 2) введення партнера у проблему – 40 ± 5 сек;
- 3) обговорення ситуації – 100 ± 15 сек;
- 4) заключне слово – 20 ± 5 сек.

Ділове листування. У письмовому спілкуванні є свої переваги (подану таким чином інформацію партнер може вивчати в деталях, краще запам'ятати ключові моменти та підготуватися до відповіді), та недоліки (відсутність особистого спілкування, вивчення психологічних особливостей партнера та вияв партнерові свого ставлення тощо).

У діловому листуванні, неможливість безпосередньо передати позитивні емоції, як у випадку особистого спілкування, компенсується такими деталями як:

- якість паперу, на якому написано лист;
- чіткістю думок, викладених в листі;
- красивим розміщенням тексту на аркуші.

У практиці ділового спілкування поширені такі види письмових документів: особистий лист, службовий лист, комерційний лист, пам'ятна записка.

Ділові прийоми. Ділові стосунки не обмежуються виключно службовим приміщенням та офіційними розмовами. Існують речі, які за рядом обставин небажано обговорювати в офіційній манері. Для цього світова практика ділового спілкування визначила таку форму, як прийоми. Ця форма дозволяє обговорювати різні ділові проблеми в атмосфері невимушеності. Гарний інтер'єр, смачні страви, святковий одяг, приємна ввічлива розмова – все це сприяє зняттю психологічних перевантажень, налагодженню контактів, встановленню нових знайомств, обговоренню актуальних проблем у колі ділових партнерів. Запрошення на прийом надсилають на бланках, виготовлених друкарським способом. У запрошенні вказують: прізвище, ім'я, побатькові особи чи назва організації, що влаштовує прийом; привід для прийому; вид прийому, дату, час та місце проведення. Іноді в запрошенні вказують форму одягу для чоловіків: звичайний костюм; темний костюм; смокінг; фрак.

Прийоми поділяються на денні та вечірні, без розсаджування та з розсаджуванням за столом. У разі якщо прийом із розсаджуванням за столом, то в нижньому правому куті запрошення позначається: “Просимо відповісти”. У цьому випадку запрошений зобов'язаний повідомити, приймає чи не приймає він запрошення.

Щоб прийом пройшов організовано, запрошення розсилаються заздалегідь. Високих гостей краще запрошувати через кур'єра.

Прийоми з розсаджуванням не допускають запізнь. Прийом без розсаджування, навпаки, не передбачає ні приходу гостей вчасно, ні необхідності залишатися на прийомі до кінця. Йдучи на прийом, запрошення краще взяти з собою, іноді запрошення залишають в фойє перед початком прийому.

Денні прийоми починаються о 13.00. До них належать: “бокал вина”, “бокал шампанського”, “ланч” (офіційний сніданок).

Вечірні прийоми починаються о 20.00 і пізніше. До них належать: “коктейль” (кілька видів вина), “а ля фуршет” (один-два види вина), “фуршет” (презентація, обід, вечеря).

2.8. Норми поведінки керівника

Звичайно, усі працівники повинні мати загальну культуру, інтелект, порядність. Але особливе значення має їхній моральний потенціал. Основною етичною нормою, якої слід дотримуватись 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 гірші за фізичні. Морально-психологічний стан в організації

багато в чому залежить від керівника, визначається його особистою поведінкою і моральними характеристиками.

Керівник перебуває в центрі уваги, його знають усі, про нього говорять, з нього беруть приклад інші. Невипадково 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 випадків, істерик тощо). Вихований, інтелігентний керівник завжди першим вітається з підлеглими. Якщо він зустрічається з людиною, старшою за віком або жінкою, 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 припускати 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 недоброчливе 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 інтелігентний керівник не забуде вибачитися перед підлеглим. Поведінка керівника, його ставлення до роботи та до людей є прикладом для підлеглих. Добре, якщо керівник уміє посміхнутися іншому, має почуття гумору, вміє гарно вдягтися, говорити 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, підтримати його у важкій ситуації.

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 висловлюй їх наодинці;
- не треба боятися хвалити підлеглого, тому що успіх окрилює;
- якщо треба висловити негативну оцінку, то мову слід вести лише про результат 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, місце знаходження в кабінеті залежно від рангу та мети 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.

2.9. Етичні кодекси та їх значення для формування етичної поведінки в організації

Першим універсальним кодексом, що уособлював собою набір загальнолюдських цінностей, можна назвати зведення релігійних правил (зокрема, Десять заповідей Старого Заповіту). **Кодекс етики в бізнесі** — це зведення моральних принципів, моральних норм і правил поведінки однієї особи або групи осіб, що визначає оцінку їхніх дій з погляду взаємовідносин з іншими суб'єктами бізнесу, відносин у колективі і в суспільстві на основі дотримання моральних норм і принципів, які розділяються ними.

На підприємствах, в організаціях розробляються кодекси спілкування та поведінки працівників. У науці найчастіше вживається поняття "етичні кодекси". Вчені виділяють такі типи етичних кодексів:

- кодекси, які регулюють документ з докладно розробленими правилами, включаючи санкції, передбачені у випадках порушення кодексу (наприклад, контракти);
- кодекси, які регулюють зобов'язання перед клієнтами, вкладниками, акціонерами, співробітниками тощо. Це соціальні кодекси;
- кодекси, які включають положення про цінності організації, її філософію та цілі (викладають основи корпоративної культури). Це кодекси корпоративні;
- кодекси, які визначають міжособистісні стосунки в організації і погоджують інтереси працівників та організації (наприклад, угоди, які укладаються між адміністрацією та профспілкою). Це кодекси професійні.

Розглянемо корпоративні кодекси, які регулюють діяльність організацій як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Вважають, що родоначальниками корпоративних кодексів були японські компанії, які довели регламентування поведінки працівників до абсолюту. Потім кодекси почали широко впроваджуватися у Сполучених Штатах Америки, особливо після скандалу, який призвів до відставки президента Р. Ніксона. Тоді багато американських компаній, щоб запевнити громадськість у своїх чеснотах, опублікували свої етичні кодекси. У них крім загальних положень про етику ринку та бізнесу було включено етичні норми, які стосувалися поведінки її працівників. Цими нормами заборонялися хабарі, шахрайство, подарунки, виплати незаконно отриманих грошей, розпалення конфліктів, розкриття секретів компанії, використання інформації, отриманої на довірливих умовах, протиправна поведінка заради інтересів фірми.

Кожен, хто ознайомлений з історією створення та розвитку відомої американської компанії ІВМ, погодиться з тим, що своїм успіхом вона великою мірою зобов'язана морально-етичним ідеям її засновника Т. Дж. Уотсона-старшого. Він, як честолюбний підприємець,

безумовно, хотів бачити свою компанію успішною, але, маючи власні моральні цінності, не хотів це зробити у будь-який спосіб. Він вирішив об'єднати людей, що у нього працюють, єдиною метою, і для цього розробив кодекс поведінки працівників, принципи якого дуже прості: 1) кожна людина заслуговує на повагу; 2) кожний клієнт компанії має право на особливу увагу та найкраще обслуговування; 3) все, що робиться в компанії, повинно постійно вдосконалюватися. Цей підхід став стрижнем існування і діяльності компанії. Встановлених етичних принципів дотримуються й нині всі працівники компанії — від адміністраторів найвищого рангу до підсобників. Мабуть тому за роки існування ІВМ тут нікого не звільнили через скорочення програм, штатів, асортименту продукції або бюджету. Але незалежно від посади розлучалися з тією людиною, яка порушувала моральні норми компанії і не бажала співпрацювати з іншими.

Етичний кодекс може мати будь-яка організація — як велика корпорація, так і нечисленна структура. Кожна компанія розробляє свій кодекс і дає йому свою назву, наприклад: "Кодекс ділової етики" "Проктор енд Гембл" (Procter and Gambl), "Кодекс принципів ділової етики" "Юнілевер" (Unilever), "Зведення правил ділової етики" (Галф), "Зведення загальних ділових принципів компанії" "Ройял-датч-Шелл" (Royal Dutch Shell), "Кодекс ділової поведінки" "Кока-кола" (Coca Cola). За оцінкою журналу Fortune в США 450 з 500 кращих американських компаній і майже 50 % всіх інших мають етичні кодекси. У кодексі етики компанії "Епл Консалтинг" (Apple-Consulting), що вже кілька років працює в Україні, серед іншого записано: "Консультанти компанії беруть на себе зобов'язання ставити інтереси поточних та перспективних клієнтів понад власні, зберігати незалежність поглядів і дій, тримати справи своїх клієнтів у суворому секреті, прагнути постійно підвищувати свою професійну майстерність, дотримувати і розвивати стандарти управлінського консультування, підтримувати честь і гідність професії і дотримуватися високих стандартів особистої поведінки". Останнім часом етичні кодекси почали розробляти і впроваджувати в життя і найбільш життєздатні українські організації. Ключовими стандартами компетенцій (робочої поведінки) в них є такі: орієнтація на клієнта, мотивація на успіх, надійність, творчість, доброзичливі стосунки керівництва з персоналом, командна робота та ін.

Корпоративні кодекси в організаціях виконують такі основні функції:

- управлінську — регламентують поведінку персоналу, пріоритети у взаємодії з клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами, зовнішнім середовищем; визначають порядок прийняття рішення та неприйнятні форми поведінки;
- розвитку корпоративної культури в організації — транслиують корпоративні цінності, орієнтують працівників на єдині корпоративні цілі, тим самим підвищують корпоративну ідентичність працівників;
- репутаційну – формують довіру до організації з боку зовнішнього середовища, підвищують її інвестиційну привабливість.

Як правило, корпоративні кодекси мають дві частини: ідеологічну та нормативну. В ідеологічній частині закладається філософія організації (формулюються місія, цілі та цінності). Вона включає в себе етичні принципи, покладені в основу мислення та діяльності керівництва. Формування цих ключових принципів має головною метою створити певний образ організації, викласти те, що сприятиме її репутації. Нормативна частина (тут викладаються стандарти поведінки різних груп працівників, регламентуються норми їх спілкування та взаємодії) містить у собі положення, які відображують принципи і правила ділової поведінки в конкретній

організації, відповідальність адміністрації щодо працівників, регламентують взаємини з навколишнім середовищем — клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами.

Якщо організація закріпила свою філософію у вигляді кодексу, то для перетворення задекларованих принципів у життя потрібно, щоб:

- керівництво організації, її менеджери щодня їх виконували, показуючи особистий приклад;
- впровадження принципів тісно пов'язувалось із мотивацією працівників, системою матеріального та морального заохочення;
- обрана філософія спочатку стала реальністю в організації, а потім переносилася у зовнішнє середовище;
- філософія доводилася до споживачів під лозунгом: "Ось такі принципи, за якими ми працюємо для вас, оцінюйте нас за результатами".

Професійні кодекси виходять із професійної етики і регулюють відносини у професійних спільнотах та ефективні для "вільних професій". **Професійна етика** – це конкретно визначений набір моральних норм, який слугує керівництвом поведінки в тій чи іншій професійній діяльності. Тому професійні кодекси ґрунтуються на таких самих принципах етики, як і корпоративні кодекси, але містять у собі стандарти поведінки щодо конкретної професії або виду діяльності. Кодекси регламентують поведінку спеціалістів у складних ситуаціях, характерних для певної професії, підвищують статус спільноти у суспільстві, формують довіру до представників цієї професії, посилюють її значущість.

Одним з перших професійних кодексів стала клятва Гіппократа – кодекс лікарів. Нині кодекси професійної етики розробляють спілки підприємців, об'єднання банкірів, асоціації рекламних агентств тощо. Наприклад, Спілка промисловців та підприємців Росії створила комісію з етики та розробила "Хартію корпоративної і ділової етики", в якій передбачається оголошення бойкоту тим підприємцям, які порушують ділову етику. Ця хартія розглядається як крок до цивілізованого вирішення суперечностей між підприємцями. Кодекс етики і стандартів професійної практики затвердила нещодавно створена Українська асоціація менеджерів-консультантів. У ньому закріплено, що члени асоціації зобов'язуються зберігати високий етичний і громадянський рівень діяльності, здійснювати її таким чином, щоб слугувати суспільству відповідно до існуючих професійних стандартів компетентності, об'єктивності та чесності.

На Третьому Європейському симпозиумі з менеджменту, який відбувся у 1973 р. у м. Давосі, було зроблено спробу упорядкувати етичні норми менеджменту. Було запропоновано примірний кодекс з етики поведінки менеджерів. У ньому було закладено, що професійним завданням менеджера є служіння клієнтам, акціонерам, працівникам і суспільству, приводилися в рівновагу їхні інтереси, які часто суперечать одне одному.

Багато великих фірм та корпорацій на Заході, приймаючи етичні кодекси, вводять до штатного розкладу психологів та спеціалістів з етики. Нині це вже норма, а не виняток. Досвід у цьому напрямі США, Німеччини, Японії свідчить, що витрати на морально-психологічну підтримку персоналу є не тільки об'єктивно необхідними, а й такими, що окупаються. Організації набагато дешевше створити нормальні умови для продуктивної діяльності своїх працівників, аніж потім компенсувати додаткові витрати на навчання та перепідготовку нових людей або на відшкодування витрат через конфлікти й страйки.

Окремі організації в Україні також вже мають певний досвід організації етико-психологічної підтримки працівників. У деяких вищих навчальних закладах, наприклад,

працюють психологічні служби, завданнями яких є сприяння повноцінному особистісному й інтелектуальному розвитку студентів, профілактика і корекція відхилень у ньому. У Київському гуманітарному інституті, наприклад, здійснюється програма психологічної підтримки підготовки менеджерів. На окремих підприємствах України створено етичні служби, а в деяких – протокольні служби, які забезпечують дотримання етикету у взаєминах з іноземцями, особливо під час встановлення контактів та проведення офіційних переговорів. Проте такий досвід поки що впроваджується повільно. Більшість керівників ще не усвідомили необхідності морально-психологічної підтримки людей. Не вистачає відповідних методичних розробок, немає коштів для розв'язання цієї проблеми.

Завдання на самостійну роботу

1. Перегляньте запропоновані відеоролики.

<https://www.youtube.com/watch?v=hxlopoZ8v5g> – Чому етика та мораль не одне й те ж.

<https://www.youtube.com/watch?v=PsVUyozFbOk> – Філософія моралі. Головні питання.

2. Сформулюйте запитання для дискусії щодо етики і моралі.
3. Організуйте і проведіть дискусійний клуб з обговорення переглянутих роликів.

Завдання та запитання для самоперевірки

1. Порівняйте сутність понять «етика» та «мораль».
2. Які змістовні блоки включає етичне знання?
3. Поясніть сутність комунікацій з аспекту етики.
4. Які критерії етичності бізнес-комунікацій ви знаєте?
5. Охарактеризуйте основні етапи історії розвитку етикету в Україні.
6. Якою є моральна основа етикету?
7. Визначте особливості ділового етикету.
8. Як ви визначите роль етикету у взаєминах з іноземцями?
9. Окресліть вимоги до розроблення ефективних візитівок.
10. Охарактеризуйте одяг ділового чоловіка та жінки.
11. Обґрунтуйте значення сувенірів і подарунків.
12. Чи актуальними на сьогодні є вимоги етикету за столом і в чому вони полягають?
13. Опишіть сутність професійної культури та моралі.
14. Назвіть та охарактеризуйте форми ділового спілкування.
15. Якими мають бути норми поведінки керівника?
16. Перелічіть типи етичних кодексів.
17. Які основні функції корпоративних кодексів в організаціях?
18. Обґрунтуйте роль професійних кодексів і професійної етики.

ПРАКТИКУМ ДО ЛЕКЦІЇ 2

План проведення практичного заняття 3

1. Розгляд етимології терміну «етика», дефініція поняття, структура, завдання та функції етики як науки.
2. Характеристика бізнес-комунікацій у контексті етики як науки.
3. Аналіз історичних витоків етикету у світі та в Україні.
4. Пояснення правил поведінки людини, які є складовими етикету.
5. Презентація атрибутів ділового стилю (візитних карток, одягу ділової людини, сувенірів і подарунків, етикету за столом).

План проведення практичного заняття 4

1. У чому полягає сутність професійної культури та моралі.
2. Характеристика культури слухання та культури мовлення.
3. Окреслення вимог до публічного виступу.
4. Аналізування різних форм ділового спілкування: ділової бесіди, ділової розмови по телефону, ділового листування, ділових прийомів.
5. Пояснення доцільності дотримання керівником норм поведінки.
6. Зміст етичних кодексів і їх значення для формування етичної поведінки в організації.

Посилання на відео матеріали до теми 2

1. Етика як наука: етимологія терміну, поняття, структура, завдання та функції.
2. Бізнес-комунікації з аспекту етики.
3. Історія розвитку етикету в Україні.
4. Етикет як сукупність правил поведінки людини.
5. Діловий стиль: візитні картки, одяг ділової людини, сувеніри та подарунки, етикет за столом.
6. Професійна культура та мораль. Культура слухання та культура мовлення. Вимоги до публічного виступу.
7. Форми ділового спілкування: ділова бесіда, ділова розмова по телефону, ділове листування, ділові прийоми.
8. Норми поведінки керівника.
9. Етичні кодекси та їх значення для формування етичної поведінки в організації.

Посилання на відео матеріали

<https://www.youtube.com/watch?v=L6pAMlcsIRA> – Світова бізнес-етика. Профіль успіху.

<https://www.youtube.com/watch?v=pVLeNnYjsV8> – Діловий етикет.

<https://www.youtube.com/watch?v=bo1YnDSWB4Y> – Телефонний етикет: як зробити спілкування по телефону ефективним і приємним.

<https://www.youtube.com/watch?v=-6ZUj7Osg3U> – Діловий стиль: базові речі для бізнесвумен.

<https://www.youtube.com/watch?v=qEOuTbz2Fss> – Дрес-код для успішних чоловіків.

https://www.youtube.com/watch?v=YY975_IFlUs – From Ukraine: українські сувеніри та оригінальні подарунки.

<https://www.youtube.com/watch?v=nsldUFziwaQ> – Правила етикету за столом.

<https://www.youtube.com/watch?v=C16RvH8Qbac> – Поняття професійної етики та її структура.

Практичні / творчі завдання для закріплення матеріалу теми 2

1. Прочитайте текст лекції 2.
2. Перегляньте запропоновані відео матеріали.
3. Сформууйте команди і виберіть тему презентації, беручи за основу один із пунктів плану лекції.
4. Підготуйте командну презентацію (15-20 слайдів), у якій детально розкрийте обране питання. Наприклад, «Діловий одяг: історична довідка, види дрес-кодів, національні особливості, значення дотримання, винятки». План свого виступу формуйте самостійно.

Рекомендована та використана література

1. Етика ділового спілкування : навчальний посібник / [Т.Б. Грищенко, С.П. Грищенко, Т.Д. Іщенко та ін.]. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 344 с.
2. Снітинський В., Завальницька Н., Брух О. Діловий етикет у міжнародному бізнесі. – Львів.: Магнолія. – 2017. – 287 с.
3. Чмут Т.К., Чайка Г.Л. Етика ділового спілкування: Навч. посіб. – 3-тє вид., стер. – К.: Вікар, 2003. – 223 с.
4. <https://studfile.net/preview/7410579/> – Розробка Хмельницького національного університету.

Лекція 3

ПСИХОЛОГІЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ

План

1. Психологічні особливості та фактори бізнес-комунікацій.
2. Комунікації та професіональний розвиток.
3. Вплив темпераменту на бізнес-комунікації.

4. Здібності та характер як чинники бізнес-комунікацій.
5. Специфіка міжособистісної комунікації.
6. Розуміння у процесі бізнес-комунікації.
7. Правила ефективних бізнес-комунікацій.

3.1. Психологічні особливості та фактори бізнес-комунікацій

Людські комунікації завжди лежали в основі соціального буття, проте прямим об'єктом психологічного і соціального аналізу воно стало тільки в ХХ ст. У психології спілкування (комунікація) визначається як взаємодія двох чи більше людей, що полягає в обміні інформації пізнавального чи емоційно-оцінювального характеру.

Суб'єктами комунікацій можуть виступати як і індивід, так і група. Якщо розглянути причини і цілі комунікацій людей і виділити всі можливі функціональні ситуації, то виявиться, що таких ситуацій може бути чотири:

- мета комунікації – поза взаємодією суб'єктів;
- мета комунікації – у них самих;
- мета комунікації – залучення партнера до досвіду і цінностей ініціатора комунікації;
- мета комунікації – залучення самого ініціатора до цінностей партнера.

Нас цікавить тільки перший вид комунікації – бізнес-комунікація, тобто та, що має ціль поза собою і служить способом організації і оптимізації того чи іншого виду предметної діяльності: виробничої, наукової, комерційної і т.д.

Будь-яка спільна діяльність передбачає комунікування і взаємодію учасників, як необхідний засіб забезпечення її ефективності.

У бізнес-комунікаціях предметом спілкування є справа. Виробнича взаємодія може і не бути по своїй суті спілкуванням в тому випадку, коли другий суб'єкт виступає об'єктом. Наприклад, при жорсткому авторитарному стилі керівництва відносини керівника і підлеглого відбуваються головним чином як відносини суб'єкта до об'єкта.

У цьому випадку формою відносин є дисципліна – принцип суворого регулювання ієрархічних відносин керівника і підлеглого. Зрозуміло, що підлеглий позбавлений свободи дій, що право прийняти рішення надається керівникові і тому зв'язок між ними асиметричний, монологічний, а не діалогічний.

Особливості бізнес-комунікацій полягають у тому що:

- партнер у бізнес-комунікаціях завжди виступає як особистість, яка має значення для суб'єкта;
- людей, які спілкуються між собою відрізняє добре взаєморозуміння у питаннях справи;
- основне завдання бізнес-комунікацій – це продуктивне співробітництво.

Прагматичний Дж. Рокфеллер добре розумів значення комунікацій для бізнесу. Він говорив: «уміння спілкуватися з людьми – такий же товар, що купується за гроші, як цукор чи кава. І я готовий платити за це уміння більше, ніж за будь-який інший товар у цьому світі».

Але, що означає уміння спілкуватися?

Це означає уміння розбиратися в людях і на цій основі будувати свої взаємовідносини з ними, що передбачає знання психології спілкування.

У ході комунікацій люди сприймають один одного, обмінюються інформацією і взаємодіють.

Проблема сприйняття досить добре розроблена в соціальній психології. Термін «соціальна перцепція», тобто соціальне сприйняття вперше введено американським психологом Дж. Брунером (1915 р.) Назвавши сприйняття «соціальним» він звернув увагу на те, що незважаючи на всі індивідуальні відмінності існують спільні соціально-психологічні механізми сприйняття. Дж. Брунер провів серію експериментів з вивчення сприйняття і показав, що сприйняття як предметів, так і інших людей залежить не тільки від індивідуально особистих але і соціокультурних факторів. Соціальна значимість чи незначимість об'єкта може сприйматися неадекватно. Так, наприклад, діти з бідних сімей сприймають розміри копійок більшими за їх реальні розміри, а діти з багатих сімей – навпаки меншими.

Комунікація визначається тим враженням про партнера, яке складається під час сприйняття. Під сприйняттям у соціальній психології розуміється цілісний образ іншої людини сформований на основі оцінки зовнішнього вигляду і поведінки.

У бізнес-комунікаціях відбувається взаємодія з людьми, яких бачиш вперше, і з давно знайомими людьми.

Психологічні дослідження показали, що в основі сприйняття людей незнайомих і знайомих лежать різні психологічні механізми. У першому випадку сприйняття здійснюється на основі психологічних механізмів *міжгрупового* спілкування, а в другому – механізмів *міжособистісного* спілкування.

До психологічних механізмів сприйняття в міжгруповому спілкуванні відносять процес *соціальної стереотипізації*, сутність якої полягає в тому, що образ іншої людини будується на базі тих чи інших типових схем.

Під *соціальним стереотипом* розуміють стійке поняття про будь-яке явище чи людей, які відносяться до певної соціальної групи.

Різні соціальні групи, взаємодіючи між собою, виробляють певні соціальні стереотипи. Найбільш відомі етнічні чи національні стереотипи. Наприклад, стереотипні уявлення про ввічливість англійців, легковажність французів чи про загадковість слов'янської душі.

Формування образу іншої людини також здійснюється шляхом стереотипізації. Питання про те, настільки точне є перше враження є досить складним.

З одного боку, майже кожна доросла людина, яка має досвід спілкування здатна по зовнішності партнера, його одягу, манері говорити і поведінці достатньо точно визначити його соціально-психологічні характеристики: психологічні риси, вік, соціальний статус.

В інших ситуаціях завжди існує деякий відсоток помилок. І чим менш нейтральні відносини, чим більше люди зацікавлені один одним, тим більша можливість помилок.

Це пояснюється тим, що перед людиною ніколи не стоїть завдання просто «сприйняти» іншу. Образ партнера, що складається при знайомстві – це регулятор подальшої поведінки, він необхідний для того, щоб правильно і ефективно у конкретній ситуації побудувати комунікацію. Наші комунікації будуються по-різному залежно від партнера комунікацій. Для кожної категорії партнерів є різні «техніки» комунікацій, вибір яких визначається характеристиками партнера.

Люди, які вступають у комунікативний процес різні: вони відмінні за своїм соціальним статусом, життєвим досвідом, інтелектуальним потенціалом. При нерівності партнерів часто застосовується схема сприйняття, яка веде до помилок нерівності. У психології ці помилки отримали назву *фактора переваги*.

Схема сприйняття така. При зустрічі з людиною, яка перевищує нас за якимсь важливим параметром, ми оцінюємо її більш позитивно, ніж коли б вона була з нами на одному рівні. І

навпаки: якщо ми маємо справу з людиною, яку ми в дечому перевищуємо, то недооцінюємо її. Ця схема сприйняття починає працювати не при будь-якій, а лише при важливій для нас нерівності.

Для визначення параметру нерівності є два основних джерела інформації:

- одяг людини, його зовнішнє оформлення разом з такими атрибутами, як зачіска, окуляри, нагороди, коштовності, а в окремих випадках такий «одяг» як машина, оформлення кабінету і т.д.;

- манера поведінки людини (як сидить, ходить, розмовляє, куди дивиться і т.д.).

Інформація про переваги звичайно «закладається» в одяг і стиль поведінки. У них завжди є елементи, що свідчать про належність людини до тієї чи іншої соціальної групи чи її спрямованість на котрусь групу. Розуміння свого місця у групі в тій чи іншій ієрархії, а також положення інших людей багато в чому визначає спілкування і взаємодію. Тому виділення переваг будь-якими зовнішніми засобами завжди суттєво.

Дія **фактора привабливості** при сприйнятті людини полягає у тому, що під його впливом певні характеристики людини переоцінюються чи недооцінюються іншими. Помилка в тому, що якщо людина нам подобається зовнішньо, то одночасно ми схильні вважати її більш розумною, доброю і т.д.

Наприклад, в експерименті вчителів були запропоновані для оцінки особисті справи учнів і треба було визначити рівень інтелекту та якість їх стосунків з ровесниками. Секрет експерименту полягав у тому, що для оцінки давалося одна і та ж справа, але з різними фотографіями – красивих і негарних дітей. Красиві діти отримали більш високі оцінки своїх можливостей.

Отже, чим привабливіша зовнішньо для нас людина тим вона здається нам краща і в інших відношеннях; а якщо вона невродлива, то й інші її риси недооцінюються.

У сприйнятті партнера важливу роль відіграє **фактор ставлення** до нас.

Він діє таким чином, що люди, які добре до нас ставляться оцінюються нами вище, ніж ті, що ставляться до нас погано. Ознакою ставлення до нас, яка запускає відповідну схему зустрічного нашого сприйняття є все, що свідчить про погодження чи непогодження партнера з нами.

Ще один приклад. Психологи з'ясували думки досліджуваних з ряду питань, ознайомили їх з думками з тих самих питань інших людей і попросили оцінити їх ці думки. Виявилось, чим ближча чужа думка до власної, тим вища оцінка людини, яка висловила цю думку. Впевненість у правильності думок «споріднених душ» була настільки великою, що суперечностей з їх позицією досліджувані просто не помічали. Важливо, щоб в усьому була згода, тоді включається схема сприйняття по фактору ставлення до нас.

Завданням **першого враження** є швидка орієнтація в ситуації. Для людей, як соціальних істот головне – це визначення групової приналежності партнера. Тому можна сказати, що перше враження майже завжди правильне. Помилка полягає в тому, що стереотипізація викликає певну оцінку і невідомих ще характеристик, що може призвести до неадекватних комунікацій пізніше.

3.2. Комунікації та професіональний розвиток

Без комунікацій не може відбуватися повноцінний розвиток людини ні як особистості, ні як індивідуальності, ні як професіонала. Можна назвати кілька найважливіших чинників, які

роблять комунікації необхідною складовою у розвитку професіонала. Професіонал у контексті комунікацій реалізується на таких рівнях:

1. Комунікації – взаємовплив. Становлення та розвиток професіонала за таких умов є результатом психологічного впливу одного суб'єкта на іншого у процесі взаємодії, діалогу. Спілкуючись, люди передають одне одному знання про навколишню дійсність, уміння та навички, необхідні для здійснення певного виду діяльності. У ході комунікацій відбувається активізація внутрішніх особливостей і станів особистості та актуалізація складових її комунікативного потенціалу.

2. Комунікації – діяльність. Залучення професійного досвіду до практики комунікацій, реалізації діяльній сутності спілкування, в якому особистість є його учасником, унікальною і неповторною індивідуальністю, суб'єктом діяльності. Комунікації є неодмінною передумовою розвитку в майбутнього маркетолога, компетентностей і здібностей, які роблять його фахівцем, здатним взаємодіяти, розуміти і впливати в процесі професійної комунікативної діяльності (розвиток перцептивно-рефлексивних властивостей та емоційно-емпатійних можливостей).

3. Комунікації – обмін інформацією. Становлення професіонала відбувається у процесі реалізації його комунікативних здібностей, характеристик, умінь, комунікативної програми поведінки. У ході комунікацій відбувається обмін цінностями, нормами, інформацією, необхідними спеціалісту для його повноцінного становлення у компанії та в соціумі загалом. Комунікації розширюють загальний світогляд людини та сприяють розвитку психічних утворень, необхідних їй для життєдіяльності.

4. Комунікації – сприймання людьми одне одного. На цьому рівні виникає взаєморозуміння (непорозуміння) між учасниками комунікацій.

5. Комунікації – міжособистісні відносини. Розвиток статусно-рольових характеристик індивіда, прояв соціально-психологічних стереотипів його поведінки, взаємовідносин у колективі, вміння враховувати позиції співрозмовника.

Індивідуальність – це поєднання психічних особливостей людини, що утворюють її своєрідність, відмінність від інших людей.

Індивідуальність виявляється в темпераменті, характері, звичках, інтересах, в особливостях пізнавальних процесів: сприйманні, пам'яті, оригінальності мислення, уяві; у здібностях, своєрідності почуттів, вольовій сфері чи одразу в усіх сферах психічної діяльності. Індивідуально-психологічні чинники сприяють особливостям міжособистісного спілкування.

Оригінальність інтелекту, наприклад, розкривається у здатності бачити те, чого не помічають інші, в особливостях засвоєння інформації, тобто в умінні ставити і вирішувати проблеми. Своєрідність почуттів полягає у надмірному розвитку одного з них (наприклад, інтелектуального чи морального), у силі волі, надзвичайній мужності або витримці. Оригінальність може виявитися у своєрідному поєднанні властивостей конкретної людини, яка надає особливого колориту її поведінці та діям. Прикладом є кожен з нас, такий несхожий на інших.

У структурі особистості розрізняють типове та індивідуальне.

Типове характеризує особистість узагалі: її свідомість, активність, розумові та емоційно-вольові прояви тощо.

Індивідуальне – це те, що характеризує окрему людину: її фізичні та психологічні особливості, спрямованість, здібності, риси характеру.

Фізичні індивідуальні особливості – це конституція організму, його фізіологічні процеси. У кожному окремому організмі ці процеси відбуваються своєрідно, хоча у них є багато спільного для всіх людей, що зумовлюється походженням і розвитком людини.

Психічні індивідуальні особливості виявляються в різній швидкості реакцій, порогах чутливості, у властивостях уваги, пам'яті, спостережливості, кмітливості та інтересах.

Індивідуально-психологічні особливості – неповторна своєрідність особливостей людини. До них відносять спадкові та природжені біологічні особливості будови та функцій організму (швидкість реакції, активність, імпульсивність, нестриманість тощо).

3.3. Вплив темпераменту на бізнес-комунікації

Спостерігаючи за людьми, ми помічаємо їх неповторність та індивідуальність. Це проявляється в особливостях пристосування до навколишнього середовища, виявленні почуттів до оточуючих чи інформації, рухливості, швидкості мовлення, реакції на різні життєві ситуації та ін. Ці індивідуальні відмінності зумовлені темпераментом.

Темперамент (лат. *tempere* – змішувати в належних співвідношеннях, підігрівати, охолоджувати, уповільнювати, керувати) характеризує динамічний бік психічних реакцій людини – їх темп, швидкість, ритм, інтенсивність (С.Д. Максименко).

Першу спробу з'ясувати, чим зумовлюються індивідуальні відмінності в поведінці людей зробив давньогрецький лікар Гіппократ (V ст. до н.е.). Він та його послідовник Гален (II ст. до н.е.) дійшли висновку, що індивідуальні відмінності визначає різне співвідношення основних видів рідини в організмі людини.

Наукове визначення основ темпераменту дав російський фізіолог І. П. Павлов, який вважав, що темперамент – це генотип, тобто природжена особливість нервової системи.

Темперамент проявляється у людини в різних обставинах і забарвлює всі психічні прояви особистості (емоції, мислення, вольові прояви): як вона говорить, як спілкується, сміється, плаче, працює, відпочиває. Властивості темпераменту більш стійкі та постійні порівняно з іншими психологічними особливостями людини.

Темперамент залежить від особливостей вищої нервової діяльності, основних процесів – збудження і гальмування – від їх співвідношення. Процеси збудження і гальмування у різних людей можуть відрізнятися за силою, рухливістю, врівноваженістю.

Гіппократ класифікував усіх людей на чотири типи: сангвініки, холерики, флегматики, меланхоліки.

Сангвініки завжди готові до спілкування і емоційно розкриті по відношенню до партнера. Їм властиві швидкі рухи, гнучкість розуму, спритність. Вони легко сходяться з новими людьми, веселі й життєрадісні, безтурботні й рухливі, швидко звикають до нових вимог і обставин. Мова їх голосна, досить емоційна, виразна, супроводжується нерізкими жестами і плавною мімікою.

Сангвініки досить швидко орієнтуються у нових обставинах життя, швидко адаптуються в новому колективі, легко контактують з незнайомими людьми. У сангвініка миролюбна поведінка, спокійне ставлення до критики.

Сангвініки активно беруться за нову справу і можуть довго працювати, не стомлюючись. Щоденна, кропітка, одноманітна робота нестерпна для них. Вони схильні до поверховості в роботі, у виконанні справ, обходять труднощі, поспішають прийняти рішення, щоб швидше позбутися турбот.

Для сангвініка характерне продумане, без особливого ризику ставлення до небезпеки, він прагне до швидкого досягнення мети з уникненням перешкод.

За спрямованістю сангвінік яскравий екстраверт. У колі своїх друзів завжди веселий та життєрадісний. Настрій у нього здебільшого оптимістичний.

Холерики мають сильний збудливий процес та слабкі гальмівні рефлексії. Швидко переходять від однієї справи до іншої, готові перебороти й дійсно переборюють будь-які труднощі на шляху до мети.

У холерика швидкі дії і він оперативно приймає рішення, швидко мислить, сприймає, говорить, запам'ятовує і довго зберігає у пам'яті матеріал. Розмовляють вони досить голосно, їх мова емоційна, яскрава, впливова, супроводжується яскраво вираженою мімікою і жестами.

Холерик характеризується невірноваженою нервовою системою. Це виявляється у частій зміні настрою (навіть незначна подія може його змінити), емоційній нестриманості, підвищеній дратівливості. Щодо взаємин – часто різкий, прямолінійний в оцінках. Це, звичайно, значно знижує його сумісність з іншими людьми.

Холерики люблять бути в центрі уваги, здатні впливати на оточуючих. Часто в них спостерігається переоцінка своїх здібностей. Це типи диктаторів, старшин. Вони бойові, легко і швидко роздратовуються.

За спрямованістю холерик – екстраверт, має хороші організаторські здібності.

Флегматик – «невтомний працівник» (І. П. Павлов). Флегматики спокійні, стримані, врівноважені, не поспішають змінювати свої думки, звички, установки, вміють зосереджуватись, завжди уважні. Вони відрізняються терплячістю та витримкою. Як правило, флегматики важко сходяться з новими людьми, слабо реагують на зовнішні подразники.

Вони характеризуються порівняно низьким рівнем активності поведінки, повільністю і спокійністю дій, міміки і мовлення, рівними, постійними та глибокими почуттями і настроями; у них можуть бути ускладнення з перенесенням уваги. Невдале виховання може сприяти формуванню у флегматика таких негативних рис, як млявість, слабкість емоцій, схильність до виконання лише звичних дій. Недоліком флегматика є його інертність, малорухомість.

При зіткненні з труднощами активність флегматика підвищується, він наполегливо прагне до поставленої мети. Має дуже велике терпіння і самовладання, завдяки чому досягає високої продуктивності праці. При великих неприємностях флегматик залишається спокійним.

Меланхоліки. В основі меланхолічного темпераменту лежить слабкий тип нервової системи. Меланхолік дуже швидко втомлюється. Йому потрібне спокійне, звичне оточення, за таких умов він може старанно і успішно працювати. Меланхолік схильний до сильних переживань з несуттєвих причин, дуже вразливий, з хворобливо-образливим ставленням до критики. В екстремальних умовах у меланхоліка частіше, ніж у інших типів, виникає паніка, істерична поведінка, пригнічені стани.

Для меланхоліка характерна невірноважена поведінка. Міміка і рухи його невиразні, голос тихий. Меланхолік не любить нових знайомств і галасливих компаній. У нових умовах життя і праці орієнтується слабо. Це дуже обережна й уважна людина.

При недостатньому вихованні у меланхоліка можуть розвинути такі негативні риси, як підвищена аж до хворобливості емоційна вразливість, замкнутість, відчуженість, схильність до тяжких внутрішніх переживань за таких життєвих обставин, які на це не заслуговують.

За спрямованістю меланхолік – інтроверт, тому він важко переживає зміну життєвого оточення, потрапляючи в нові умови життя, дуже розгублюється.

Описані типи темпераменту у чистому вигляді рідко трапляються в житті. У більшості людей поєднуються риси різних темпераментів, тому важко віднести ту чи іншу людину до певного типу. Риса темпераменту є природженими, хоча особливості прояву кожного типу змінюються з віком у процесі виховання.

Кожен вид діяльності ставить перед психікою людини та її динамічними особливостями певні вимоги. Темперамент, впливаючи на динаміку діяльності, може впливати і на її продуктивність. У різних видах діяльності роль темпераменту різна.

Там, де потрібна значна працездатність, витривалість, краще виявляє себе сильний тип нервової системи, а де слід виявити співчутливість, лагідність, краще виявляє себе слабкий тип нервової системи. Неврівноваженість холерика шкодить там, де потрібно виявити витримку, терплячість. Надто повільний тип рухів, повільне, монотонне мовлення флегматика не сприяє успішності діяльності, де потрібно виявити рухливість, швидкість впливу на інших. Схильність сангвініка до захоплення новим, до нудьги при одноманітній, хоча й важливій діяльності знижує активність у діяльності, постійно викликає потяг до нового, модного.

Чому кожній людині корисно знати особливості свого темпераменту? Виявлення особливостей темпераменту дає можливість людині обирати для себе більш відповідну сферу діяльності, яка відповідає його типу вищої нервової системи. Кожен темперамент у конкретних видах діяльності має свої переваги і недоліки. Меланхоліку важко буде успішно упоратися з обов'язками керівника підприємства, а холеріку – виконувати ретельну роботу, що вимагає від фахівця уважності, точності, послідовності виконання дій. Знаючи свій темперамент, будь-який працівник може усвідомлено регулювати режим, ритм, інтенсивність різних сфер діяльності. Знання свого темпераменту і темпераменту інших людей дозволяє фахівцю правильно будувати стосунки з ними. Так, поривчастість, імпульсивність холерика можна усунути тактовністю, стриманістю. Висловлювати критичні зауваження меланхоліку доцільно лише наодинці, в м'якій формі, спираючись на його ділові чи особистісні риси і т.д.

3.4. Здібності та характер як чинники бізнес-комунікації

До істотних властивостей людини належать її здібності. Здібності та діяльність органічно взаємопов'язані. Людські здібності виникли і розвинулись у процесі праці.

Здібності – це властивості людини, що виявляються у навчальній, науковій та іншій діяльності і є необхідною умовою її успіху.

Кожна здібність людини – це її складна властивість, внутрішня можливість відповідати вимогам, які ставить перед нею діяльність, спираючись на досвід, здобуті знання, уміння та навички. Здібності виявляються у процесі оволодіння знаннями та вироблення вмінь і навичок, необхідних для певного виду діяльності.

Розрізняють *природні* (безпосередньо пов'язані з уродженими задатками елементи сприймання, пам'яті, мислення тощо) і *специфічні* людські здібності, що забезпечують життєдіяльність людини в соціальному середовищі.

Виділяють загальні, спеціальні і комунікативні здібності особистості.

1) *Загальні здібності* визначають успіхи людини в найважливіших видах людської діяльності (наприклад, розвиток пам'яті, інтелектуальних задатків, здатність відчувати, думати, сприймати тощо).

2) *Спеціальні здібності* сприяють успіхам людини у специфічних видах діяльності, їх називають професійними, специфічними (наприклад, організаторські, спортивні, математичні тощо).

3) *Комунікативні здібності* – це індивідуально-психологічні особливості особистості, які характеризуються уміннями легко і швидко встановлювати контакти із суб'єктами спілкування.

Здібності виявляються у всіх сферах діяльності людини. Вони поділяються на певні види за змістом і характером діяльності. Так, виокремлюють здібності до навчання, малювання, музики, спорту, науки, комунікативні, артистичні тощо. Розвиток здібностей цілком залежить від попиту, на який, у свою чергу, впливають розподіл праці та породжені ним умови освіти. Провідну роль у розвитку здібностей особистості відіграють умови життя, навчання, освіта та виховання.

Талант (грец. *talanton* – вага, міра, рівень здібностей) – це поєднання спеціальних здібностей, що дає змогу створювати нові, суспільно значущі продукти діяльності.

Талановитим можна бути в різних видах діяльності. Особливість таланту полягає у творчому підході до виконання конкретного виду діяльності. Під творчістю розуміють щось нове, що ніколи раніше не існувало і орієнтоване на пристосування до певних психологічних і соціальних умов.

Для фахівців з маркетингу суттєве значення мають комунікативні здібності. Ці здібності сприяють налагодженню контактів з іншими людьми, характеризують уміння маркетологів передавати та отримувати інформацію, впливати на партнерів під час спілкування.

Характер (грец. – прикмета, риса, ознака) – це індивідуальна риса особистості, що є сукупністю характеристик і виявляється у ставленні до дійсності, поведінці та вчинках. Характер тісно пов'язаний з потребами та інтересами особистості.

Вчинки людини завжди чимось мотивуються, на щось або на когось спрямовуються. Це залежить від обставин, у яких перебуває людина, і від особливостей її характеру. Характер тісно пов'язаний з темпераментом, який визначає динамічну форму сутності людини. Його можна зрозуміти з того, як особистість мислить і поводить себе в різних обставинах, якої думки вона про інших людей і про саму себе, як поводить себе. У характері людини закладена програма типової поведінки у типових обставинах, він визначає склад особистості, визначеність людини як суб'єкта діяльності, спілкування, пізнання та ін. У структурі характеру виокремлюють такі його компоненти: *спрямованість, переконання, емоції, воля, розумові риси, сила, діяльність* та ін.

Спрямованість впливає на поведінку особистості, визначається спонуканнями та системою відносин. **Переконання** вказує на стійкість інтересів індивіда.

Характер залежить від темпераменту і здібностей особистості. На форму прояву характеру в процесі спілкування впливає темперамент. Людина із сильним характером може змінити деякі негативні боки свого темпераменту, контролювати форми їх прояву. Зв'язок характеру і здібностей виражається ще й у тому, що формування таких рис характеру, як працьовитість, ініціативність, рішучість, організованість, наполегливість, відбувається в тій же діяльності людини, в якій формуються її здібності.

Характер формується і розвивається з перших і до останніх днів життя людини під впливом навколишнього середовища, життєвого досвіду, виховання. Кожна суспільно-історична епоха характеризується певним загальним укладом життя і суспільно-економічних відносин, що впливають на світогляд людей, формуючи риси характеру.

С. Л. Рубінштейн зазначає, що риси характеру – це ті суттєві властивості людини, з яких з певною логікою і внутрішньою послідовністю випливає одна лінія поведінки та вчинки особистості.

Риси характеру особистості:

- *інтелектуальні:* допитливість, кмітливість, критичність розуму, глибина думок та ін. Їх високий розвиток багато в чому визначає відповідне ставлення людини до навколишньої дійсності (принциповість, упевненість, самостійність і т. ін.);

- *емоційні:* вразливість, запальність, байдужість та ін. Ці риси характеру виражають ставлення особистості до світу, діяльності, речей, інших людей, що виявляється в почуттях і емоціях;

- *вольові* – складають силу характеру, його твердість: цілеспрямованість, рішучість, наполегливість, самовладання та ін.

Ставлення до самого себе виявляється в самооцінці дій особистості. Об'єктивна самооцінка – це одна з умов саморозвитку особистості, яка допомагає виробляти такі риси характеру, як скромність, принциповість, самодисципліна.

Вирізняють сильні та слабкі риси характеру. Люди з сильним характером ініціативні, цілеспрямовані, швидко приймають рішення і реалізують їх, мають велику витримку, мужні й сміливі. Людей, у яких ці риси слабо виражені або деякі з них відсутні, відносять до категорії слабохарактерних. Їм властивий пасивний прояв своїх ділових і особистих характеристик. Найчастіше такі люди, маючи найкращі наміри, не домагаються значних результатів у роботі чи навчанні.

І.П. Павлов наголошував, що людина – це єдина система, здатна регулювати сама себе в широких межах, тобто самовдосконалюватися.

3.5. Специфіка міжособистісної комунікації

Особливості та результати взаємодії між людьми значною мірою залежать від того, як вони сприймають, розуміють і відтворюють поведінку одне одного, оцінюють можливості інших учасників спілкування та власні. Процес взаємодії супроводжується взаєморозумінням чи непорозумінням, здатністю чи нездатністю прогнозувати партнера по спілкуванню.

Взаєморозуміння можна спостерігати в процесі комунікації тоді, коли співрозмовник показав своїми діями та підтвердив вербальними і невербальними способами те, чого від нього чекали.

Непорозуміння може бути викликане навмисним чи ненавмисним викривленням інформації; великою кількістю інформації, яку співрозмовник не зміг зрозуміти; особистим ставленням до співрозмовника; невмінням слухати та ін.

Аспекти специфіки міжособистісної комунікації:

- наявність спільного комунікативного простору;
- активність учасників комунікації;
- орієнтація на мотиви, цілі, установки партнера по спілкуванню;
- налагодження спільної діяльності;
- активний обмін інформацією.

Важливою передумовою забезпечення стійкої роботи у сфері маркетингу виступає наявність своєчасної достовірної інформації, на яку впливають різноманітні фактори прямої (постачальники, конкуренти, лікарі, споживачі, новітні технології) і непрямой дії (швидкість

передачі) зовнішнього середовища. Проте іноді виникають проблеми під час комунікативної взаємодії на підприємствах.

Аспекти порушення комунікацій:

технологічний – точність переданих символів інформації;

семантичний – визначає те, наскільки точно передані символи, що відображають бажане значення;

аспект ефективності – показує, наскільки ефективно впливає зміст і значення прийнятого повідомлення та пов'язаних з цією метою фінансових ресурсів на розвиток подій у необхідному напрямі і на діяльність підприємства в цілому, оптимальність.

Першочергове значення для людей, що реалізують себе через професії типу «людина – людина», має удосконалення комунікативної толерантності.

Комунікативна толерантність – це терпимість людини до інших людей, здатність приймати їх такими, якими вони є, без виникнення агресивних захисних дій.

Види комунікативної толерантності:

ситуативна – до іншої конкретної людини;

типологічна – до збірних типів особистостей або певних груп людей (наприклад, до представників конкретної нації, раси, професії);

професійна – до різних людей, з якими доводиться мати справу за родом діяльності.

За характером впливу інформація може бути спонукальною і констатувальною.

Спонукальну інформацію висловлюють у наказі, проханні, пораді, інструкції, які призначені стимулювати певні дії.

Констатувальна інформація передбачає зміну поведінки особистості не безпосередньо, а опосередковано і поширюється у формі повідомлення.

Людину, яка володіє багатством комунікативної техніки і використовує її на різних рівнях спілкування, називають комунікабельною. Під **комунікабельністю** розуміють уміння спілкуватися.

Комунікативність (комунікабельність) фахівців з маркетингу формується під впливом багатьох чинників, серед яких переважають особистісні риси (емоції, ціннісні орієнтації, уміння говорити, слухати та ін.).

3.6. Розуміння у процесі бізнес-комунікації

У бізнес-комунікаціях дуже важливим є глибоке і об'єктивне розуміння партнера – його актуального емоційного стану, намірів, ставлення до нас. Тут сприйняття і розуміння партнера проходить на іншій основі. Під час спілкування як у бізнесі, так і у ході інших соціальних контактів необхідно позитивно ставитися до співрозмовника, бути енергійним, вміти відчувати співрозмовника, його реакцію на отриману інформацію. Усе це впливає на взаєморозуміння співрозмовників, що надзвичайно важливо для ефективності їх комунікацій.

Психологічні механізми розуміння:

– емпатія (емоційний механізм);

– рефлексія (когнітивний або пізнавальний механізм, спрямований на себе);

– ідентифікація (поведінковий механізм, пов'язаний з наслідуванням).

Емпатія (грец. «patho» – глибоке, сильне почуття) – це якість, що характеризується умінням сприймати і розуміти внутрішній стан співрозмовника, здатність налагоджувати з ним ефективну професійну взаємодію.

У психології здатність до співпереживання (*емпатія*) розглядається як одна з важливих умов спілкування, у якому проходить розвиток гуманістичних цінностей особистості.

Поняття емпатії в психології було введено відомим дослідником Е. Титченером. Емпатія сприяє збалансованості міжособистісних відносин, допомагає людині з'єднатися зі світом інших людей, уникнути стану самотності, встановити емоційний контакт, робить поведінку людини соціально зумовленою. В основі емпатії лежить *віддзеркалення* сприйняття, викликаного емоціями, яке впливає на якість і природу наших соціальних відносин. Саме тому для ефективних бізнес-комунікацій фахівцям необхідно розвивати свою здатність до емпатії.

У будь-якій сфері бізнесу, однією з головних професійно значущих рис фахівця має бути саме емпатійність, яка забезпечує конструктивну взаємодію між співрозмовниками і містить високий рівень чутливості, уважності один до одного, співчуття, співпереживання. Емпатійність – це спосіб професійного контакту між співрозмовниками, внутрішній світ яких доволі складний та багатогранний. Емпатійні здібності вдаліше проявляють люди, які самі пройшли через певні емоційні випробування.

Форми емпатії:

- *співпереживання* – переживання тих самих емоційних станів, що й інша людина, через ідентифікацію з нею;
- *співчуття* – переживання власних емоційних станів у зв'язку з почуттями іншої людини:

1) розуміння учасників спілкування один одного завдяки тому, що кожен ставить себе на місце співрозмовника;

2) соціальна рефлексія як самопізнання очима іншого, «усвідомлення особою того, як вона сприймається партнером по спілкуванню».

Форми емпатії залежать від типу та характеру міжособистісних стосунків. Так, з когнітивною емпатією люди мають справу в тих випадках, коли до процесу спілкування залучені інтелектуальні компоненти, вони намагаються співпереживати партнеру, порівнюючи його поведінку зі своєю або шукаючи аналогічні ситуації у своєму минулому житті. Емоційна емпатія ґрунтується на наслідуванні почуттям та реакціям співрозмовника. Проте найвищою формою емпатії є дієва, яка характеризує моральну сутність людини та полягає у практичній допомозі іншому.

Види емпатії:

- емоційна (наслідування реакцій);
- когнітивна (процеси порівняння та аналогій);
- предикативна (передбачення реакцій).

Емпатія сприяє збалансованості міжособистісних ділових стосунків фахівця, є особливим засобом розуміння іншої людини, коли домінує не раціональне, а емоційне сприйняття її внутрішнього світу. Почуття співчуття та переживання допомагають зрозуміти інших людей, знайти з ними спільну мову на емоційному рівні. Чим більше ми довіряємо власним почуттям, словам, імпульсам та уяві, тим легше нам зрозуміти інших людей.

Емпатійні характеристики людини залежать значною мірою від умов виховання, соціального оточення, сформованої системи цінностей тощо.

Важливу роль у процесі самопізнання та розуміння людьми одне одного відіграє механізм рефлексії.

Рефлексія – це усвідомлення суб'єктом того, як його сприймає партнер по спілкуванню (погляд на себе з боку).

Комунікація як рефлексійний процес описаний ще в кінці XIX ст. Дж. Холмсом, який досліджував спілкування двох суб'єктів, показав, що в цій ситуації нараховується не двоє, а шість суб'єктів.

Він виділив ситуацію спілкування деяких умовних Джона і Генрі:

- Джон, який він є сам по собі.
- Джон, яким він сам себе бачить.
- Джон, яким його бачить Генрі.

На думку І. С. Кона, це не просте знання або розуміння іншого, а знання того, як інший розуміє свого партнера, своєрідний подвоєний процес відображення один одного, глибоке, послідовне взаємовідображення, змістом якого є відтворення внутрішнього світу співрозмовника. На самооцінку і взаємодію з партнером по спілкуванню впливають оцінки, що нам дають співрозмовники в процесі спілкування.

Так, у бізнесі обов'язково необхідно мати впевненість у своїй професійній компетентності, що включає в себе знання предмету діяльності та вміння переконати співрозмовника.

Рефлексія поглиблює сприймання іншої людини, оскільки дає уявлення про ставлення до себе як суб'єкта сприймання. У комунікативному процесі ідентифікація та рефлексія постають у єдності, завдяки чому забезпечується психологічна інформативність спілкування. Здатність до рефлексії формується поступово і розвинена у різних людей неоднаково.

Ідентифікація (лат. тотожність, подібність, рівнозначність) – це розуміння іншої людини та уподібнення до неї.

Ідентифікація спирається на попередній життєвий досвід (аналогію) та допомагає зрозуміти поведінку інших людей. Так, наприклад, коли продавець пропонує якийсь товар покупцеві, то покупець відповідальність за якість і функціональні характеристики товару перекладає на продавця. Для нього продавець – це фахівець, який добре розуміється на цих товарах і уособлює в собі людину, завдяки якій він зможе задовольнити свої потреби.

Розуміння у процесі бізнес-комунікацій досягається завдяки:

- 1) умінню невербально налаштуватися на співрозмовника;
- 2) здібностям відчувати емоції співрозмовника;
- 3) умінню розуміти співрозмовника, відчувати його бажання і потреби;
- 4) умінню керувати своїм емоційним станом під час ділової розмови.

3.7. Правила ефективних бізнес-комунікацій

Головна мета бізнес-комунікацій полягає у встановленні, підтриманні та розвитку зв'язку, контакту із особами, які входять у сферу професійних інтересів (персонал, клієнти тощо), для ефективного вирішення службових завдань.

Психологічним змістом бізнес-комунікацій є отримання максимально можливої, достовірної інформації та здійснення цілеспрямованого впливу на співробітника на засадах взаєморозуміння та надання йому певної інформації.

Особливості бізнес-комунікацій:

- Вимушений характер спілкування.
- Часові обмеження.
- Нормативна регламентація.
- Владний характер професійних повноважень.

- Рольовий характер спілкування.
- Підвищена стресогенність.

Техніка бізнес-комунікацій – це сукупність правил та прийомів (включаючи різноманітні засоби - просторові, мовні, фізичні та ін.), застосування яких забезпечує досягнення мети, вирішення конкретного службового завдання.

Правила бізнес-комунікацій на прикладі спілкування «керівник – співробітник»
Правило підготовки до комунікацій. Воно передбачає мисленеве уявлення співробітника на основі інформації, якою вже володіє керівник. В уявному портреті треба передбачити психічний стан та позицію, яку займе співробітник у спілкуванні. Правило також передбачає визначення мети та завдань, основних питань, які будуть вирішуватися під час комунікації, її умов, прогнозування наслідків.

Правило комплексного використання комунікаційних засобів. Воно передбачає продумане, узгоджене застосування усього арсеналу психологічних інструментів: мовних (зміст, логічність, доступність, темп, голосність та ін.), немовних (вираз обличчя, жестикуляція, поза тощо), просторово-дистанційних, соціально-психологічних (поява або присутність певних осіб).

Правило контролю та володіння ініціативою у комунікаціях. Керівник повинен намагатися не втрачати зорового та слухового контролю за поведінкою співробітника, особливо у психологічно напружених ситуаціях та за наявності у нього негативних психічних станів і намірів.

Правило двобічної активності, діалогічності комунікацій. Воно передбачає демонстрацію певного рівня мовної і немовної поведінки з боку керівника та стимулювання і контроль за відповідною поведінкою співробітника, зокрема, за допомогою активного слухання.

Правило динамічності стилю та манери комунікацій. Воно передбачає, що керівник повинен попередньо обрати певний стиль спілкування із колегою, але бути мобільним у процесі спілкування і при зміні ситуації, зокрема, поведінки співробітника, вносити відповідні корективи.

Правило попередження та усунення психологічних перешкод у комунікаціях. Воно передбачає завчасне визначення керівником можливих перешкод, зокрема, небажання співробітника спілкуватися, формальну участь у тому чи намагання психологічно тиснути на працівника, а також усунення перешкод, які виникають у ході комунікацій.

Правило встановлення і підтримання психологічного контакту. Воно передбачає активні зусилля з боку керівника для виникнення специфічного стану комунікацій. Зі сторони співробітника цей стан характеризується психологічною розкутістю, готовністю повідомити чи навпаки, прийняти важливу інформацію або пораду, очікуванням розуміння та підтримки з боку керівника.

Завдання на самостійну роботу

1. На основі перегляду запропонованих нижче відеороликів поясніть значення стереотипізації у бізнес-комунікаціях.
2. Наведіть аргументи щодо актуальності уміння протистояти дискримінації.

<https://www.youtube.com/watch?v=rpSDy9Je16k> – Як розпізнати стереотипи і протистояти дискримінації.

3. Поясніть, яким чином знання теорії поколінь може сприяти розвитку бізнес-комунікацій.

<https://www.youtube.com/watch?v=nnq0P4rM6U0> – Канали комунікацій та теорія поколінь.

Завдання та запитання для самоперевірки

1. Які особливості бізнес-комунікацій ви знаєте?
2. Які наслідки соціальної стереотипізації?
3. Назвіть фактори, які впливають на хід комунікацій.
4. Поясніть взаємозв'язок комунікацій і професіонального розвитку.
5. Як ви охарактеризуєте структуру особистості за типовим та індивідуальним?
6. Опишіть вплив кожного типу темпераменту на бізнес-комунікації.
7. Яким чином здібності детермінують бізнес-комунікації?
8. Назвіть риси характеру особистості та їх вплив на бізнес-комунікації.
9. У чому полягає специфіка міжособистісної комунікації?
10. Охарактеризуйте психологічні механізми розуміння у процесі бізнес-комунікації.
11. Обґрунтуйте зміст правил ефективних бізнес-комунікацій.

ПРАКТИКУМ ДО ЛЕКЦІЇ 3

План проведення практичного заняття 5

1. Визначення психологічних особливостей особистості, які є факторами бізнес-комунікацій.
2. Обґрунтування впливу комунікацій на професіональний розвиток.
3. Характеристика типів темпераменту. Визначення власної структури темпераменту.
4. Дискусія щодо впливу темпераменту на бізнес-комунікації.
5. Розгляд прикладів із власного досвіду, які доводять теоретичні положення теми.

План проведення практичного заняття 6

1. Аналіз ситуацій, що ілюструють, яким чином здібності та характер можуть формувати бізнес-комунікації.
2. Визначення специфіки міжособистісної комунікації.
3. Дискусія на встановлення впливу розуміння на процес бізнес-комунікації.
4. Характеристика правил ефективних бізнес-комунікацій.
5. З'ясування критеріїв ефективності бізнес-комунікацій. Дискусія.

Посилання на відео матеріали до теми 3

<https://www.youtube.com/watch?v=KmYWTOYIS6k> – Типи особистості.

<https://www.youtube.com/watch?v=86SQkJshCBs> – Психологія особистості.

<https://www.youtube.com/watch?v=ZNWNXj8HOVs> – Типи особистості. Класифікація К.Г. Юнга.

<https://www.youtube.com/watch?v=UHIRSfgTJzA> – Як ефективно комунікувати та розвивати мережу бізнес-знайомств?

Практичні / творчі завдання для закріплення матеріалу теми 3

1. Прочитайте текст лекції 3.
2. Перегляньте запропоновані відео матеріали.
3. Розподіліть між командами, сформованими на попередньому занятті, пункти плану лекції. Кожна команда повинна знайти приклади з практики, які ілюструють теоретичні положення обраної частини лекції. Проаналізуйте знайдені приклади через призму цієї теорії.
4. Підготуйте командну презентацію (15-20 слайдів), у якій детально розкрийте обране питання. Наприклад, «Аналіз характеру підприємця як чинника його ефективної (чи неефективної) комунікації з партнерами». План свого виступу сформулюйте самостійно.

Рекомендована та використана література

1. Кайдалова Л. Г., Пляка Л. В. Психологія спілкування : навчальний посібник. – Х. : НФаУ, 2011. – 132 с.
<http://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/634/1/Л.Г.Кайдалова.%20Л.В.Пляка%20Психологія%20спілкування.pdf>
2. Попова О.В. Формування вмінь ділового спілкування фахівців технічного профілю : монографія. – Харківський національний університет педагогічний університет ім. Г.С. Сковороди. – 2016. – 233 с.
3. Психологічні особливості спілкування –
<https://i-rc.org.ua/files/prezentaciy/PPD/T5-Psyh-osobl-spilkuvanya.pdf>
4. Психологія: Підручник / Ю.Л.Трофімов, В.В.Рибалка та ін.; за ред. Ю.Л.Трофімова.–3-те вид., стер. – К.: Либідь, 2001.–560 с.
5. Спілкування як багатоплановий психологічний процес –
<https://ru.osvita.ua/vnz/reports/psychology/10051/>
6. Федун А.А. Етика ділового спілкування. // Конспект лекцій. –
<http://studbase.com/manuals/19/1>
7. http://p-for.com/book_485_glava_134_Mizhosobistisna_komunikac%EF%BF%BD.html – Міжособистісна комунікація.

Лекція 4

ПЕРЕГОВОРИ: СТРАТЕГІЇ, ДИНАМІКА, ВЕДЕННЯ, АНАЛІЗ І ВИКОНАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

План

- 4.1. Переговори як різновид комунікації.
- 4.2. Стратегії ведення переговорів.
- 4.3. Динаміка переговорів.
- 4.4. Ведення переговорів.
- 4.5. Аналіз результатів переговорів і виконання досягнутих домовленостей.

4.1. Переговори як різновид бізнес-комунікації

Переговори як особлива форма соціальної комунікації (у т.ч. і бізнес-комунікації) мають давню історію. Люди споконвіку ведуть переговори, укладаючи торговельну угоду, завершуючи війну мирною угодою або домовляючись про розподіл майна. Однак, об'єктом широкого наукового дослідження переговори стали лише в другій половині ХХ ст., коли мистецтву їх ведення стали приділяти особливу увагу.

Безсумнівно, що переговори – це невід'ємна частина бізнес-комунікацій. І їх успіх залежить не тільки від хорошого знання предмета обговорення, а й від володіння технікою ведення переговорів, яка навряд чи може бути представлена у вигляді якогось вичерпного набору готових рецептів. Щоб грамотно і впевнено вести переговори, важливо розуміти, у чому полягає їх специфіка, яку мету ставлять перед собою учасники, якою є загальна модель переговорного процесу.

Необхідно враховувати і той факт, що переговори, які відбуваються як у рамках співпраці, так і в умовах конфлікту, обов'язково передбачають *спілкування учасників*. Отже, переговорний процес включає перцептивну, комунікативну і інтерактивну сторони спілкування. Довідково: перцептивний – від лат. perceptio – сприйняття, відображення об'єктивної дійсності органами чуттів, тобто такий, що стосується сприйняття.

Зневажливе ставлення учасників до будь-якої з цих сторін переговорів створює додаткові перешкоди на шляху до досягнення угоди. Наприклад, якщо при першому контакті один із учасників переговорів досить байдуже відповість на вітання іншого, а, сідаючи за стіл, розвалитися у кріслі і з похмурым виглядом буде дивитися поверх голови співрозмовника, – цього може бути достатньо, щоб поставити під сумнів успіх переговорного процесу в цілому.

Особливості переговорів. Переговори, як один з різновидів комунікації, мають ряд відмінних рис.

1. Важлива особливість переговорів полягає в тому, що вони ведуться в умовах ситуації з *різнорідними інтересами сторін*, тобто їх інтереси не є абсолютно ідентичними або абсолютно протилежними.

2. Складне поєднання різноманітних інтересів робить учасників переговорів *взаємозалежними*. У цьому полягає ще одна особливість переговорного процесу. Його учасники обмежені в своїх можливостях одностороннім шляхом реалізувати власні інтереси. Якщо, наприклад, хтось із опонентів вирішить, домагаючись мети, скористатися наявними

каналами впливу на керівництво компанії, то це викличе загострення відносин з колегою, погіршення морально-психологічного клімату в групі і може привести до конфлікту. І чим більше сторони залежать один від одного, тим важливіше для них домовлятися шляхом переговорів.

3. Взаємозалежність учасників переговорів дозволяє говорити про те, що їх зусилля спрямовані на *спільний пошук вирішення проблеми*.

Отже, *переговори в бізнес-комунікаціях* – це процес взаємодії сторін з метою досягнення узгодженого рішення щодо вирішення проблеми, яке влаштовує усі сторони переговорів.

4.2. Стратегії ведення переговорів

Вступаючи в переговори, учасники можуть використовувати різні стратегії їх ведення. Вибір тієї чи іншої стратегії залежить від ситуації, у якій ведуться переговори; готовності сторін реалізувати інтереси один одного, розуміння успіху переговорів їх учасниками.

Виділяють дві основні *стратегії ведення переговорів*:

- 1) позиційний торг, орієнтований на конфронтаційний тип поведінки;
- 2) конструктивні переговори, що передбачають партнерський тип поведінки сторін.

Кожна з названих стратегій має свою специфіку.

4.2.1. Позиційний торг є такою стратегією ведення переговорів, при якій сторони орієнтовані на *конфронтацію* і ведуть суперечку про конкретні позиції.

Важливо розрізняти позиції і інтереси. Уявімо таку ситуацію. Двоє сперечаються про те, хто повинен отримати під час розподілу спадщини старовинний самовар. Сторони заявляють протилежні позиції і узгодити їх не вдається. Однак, якщо задатися питанням, *чому* спадкоємці прагнуть отримати цей самовар, то відповідь може бути такою – один із спадкоємців має намір виручити за продаж самовара певну суму грошей, а інший хоче отримати самовар, бо розглядає його як сімейну реліквію. У цьому полягають приховані за позиціями інтереси сторін.

Позиції – це те, *що* сторони хочуть домогтися у ході переговорів. *Інтереси*, що лежать в основі позицій, вказують на те, *чому* сторони хочуть домогтися того, про що заявляють. Якщо позиції не досить ясно формулюються учасниками, то виявити інтереси, які стоять за тією чи іншою позицією, набагато складніше.

У цілому позиційний торг має такі *особливості*:

- учасники переговорів прагнуть до реалізації власних цілей у максимально повному обсязі, мало піклуючись про те, наскільки опоненти будуть задоволені підсумками переговорів;
- переговори ведуться на основі початкових (тобто висунутих на самому початку переговорів) крайніх позицій, які сторони прагнуть відстоювати;
- підкреслюється відмінність між сторонами, а подібність, навіть якщо воно є, часто відкидається;
- дії учасників спрямовані передусім один на одного, а не на вирішення проблеми;
- сторони прагнуть приховати або спотворити інформацію про свої справжні наміри і цілі;
- перспектива провалу переговорів може підштовхнути сторони до певного зближення і спроб виробити компромісну угоду, але спільні дії при цьому мають вимушений характер;
- у результаті найчастіше досягається угода, що задовольнить кожну зі сторін в меншій мірі, ніж це могло б бути.

Виділяють два стилі позиційного торгу: м'який і жорсткий. **Жорсткий** стиль передбачає прагнення твердо дотримуватися обраної позиції з можливими мінімальними поступками; **м'який** – орієнтований на ведення переговорів через взаємні поступки заради досягнення угоди. В ході торгу вибір однієї зі сторін м'якого стилю робить її позицію вразливою для прихильника жорсткого стилю, а підсумок переговорів – менш вигідним. У той же час реалізація кожної зі сторін жорсткого стилю може привести до зриву переговорів (і тоді інтереси учасників взагалі не будуть задоволені).

Американські дослідники Р. Фішер і У. Юрі визначили головні **недоліки** позиційного торгу, якщо торг:

- 1) призводить до нерозумних угод, тобто таких, які тією чи іншою мірою не відповідають інтересам сторін;
- 2) не є ефективним, оскільки в ході переговорів зростає ціна досягнення домовленостей і витрачається на них час, а також зростає ризик того, що угода взагалі не буде досягнута;
- 3) загрожує розвитком небажаних відносин між учасниками переговорів, коли вони починають вороже сприймати один одного, а боротьба між ними веде, як мінімум, до наростання напруженості або навіть до розриву відносин;
- 4) може погіршити ситуацію, якщо в переговорах бере участь більше двох сторін, а чим більша кількість сторін, залучених у переговори, тим більше появляються недоліки, властиві цій стратегії.

Незважаючи на перелічені недоліки, позиційний торг досить часто використовується у різних ситуаціях, особливо в тих випадках, коли мова йде про разову взаємодію, і сторони не прагнуть налагодити довготривалі взаємовідносини. Крім того, позитивний характер торгу проявляється в тому, що відмова від нього може означати відмову від ведення переговорів взагалі. Однак, вибираючи стратегію позиційного торгу, сторони повинні чітко уявляти, до яких результатів можуть привести такі переговори.

4.2.2. Конструктивні переговори. На відміну від позиційного торгу, який орієнтований на конфронтаційний тип поведінки учасників, конструктивні переговори – це реалізація **партнерського** підходу. Ця стратегія передбачає взаємне прагнення сторін до вироблення рішення, яке максимально задовольняє інтереси кожної з них.

Основні **особливості** конструктивних переговорів детально розкриті їх переконаними прихильниками Р. Фішером і У. Юрі (у термінології названих дослідників ця стратегія називається «принципові переговори»):

- учасники спільно аналізують проблему і спільно шукають варіанти її вирішення, демонструючи іншій стороні, що вони є партнерами, а не супротивниками;
- увага концентрується не на позиціях, а на інтересах сторін, що передбачає їх виявлення, пошук спільних інтересів, пояснення власних інтересів і їх значимості опонентові, визнання важливості і значення інтересів іншої сторони;
- учасники переговорів орієнтовані на пошук взаємовигідних варіантів вирішення проблеми, що вимагає не звужувати розрив між позиціями в пошуках єдиного правильного рішення, а збільшувати число можливих варіантів, відокремлювати пошук варіантів від їх оцінки, з'ясовувати, який варіант є кращим для іншої сторони;
- сторони прагнуть використовувати об'єктивні критерії, що дозволяє виробити розумну угоду, а тому повинні відкрито обговорювати проблему і взаємні доводи, не повинні піддаватися можливому тиску;

- у процесі переговорів люди і спірні проблеми розділяються, що передбачає чітке розмежування взаємин опонентів і самої проблеми; вміння поставити себе на місце опонента і спробувати зрозуміти його точку зору; узгодження домовленостей з принципами сторін; наполегливість у бажанні розібратися з проблемою і шанобливе ставлення до людей;

- досягнута угода має максимально враховувати інтереси всіх учасників переговорів.

У порівнянні з позиційним торгом, конструктивні переговори, звичайно ж є кращим варіантом – адже жодна зі сторін не отримує переваг і учасники переговорів розглядають досягнуті домовленості як справедливе і найбільш прийнятне рішення проблеми. Це в свою чергу, дозволяє оптимістично оцінювати перспективи постпереговорних відносин, розвиток яких здійснюється на такій міцній основі. Крім того, угода, що дозволяє максимально задовольнити інтереси усіх учасників переговорів, передбачає, що сторони будуть прагнути дотримуватися досягнутих домовленостей без будь-якого примусу.

Однак, стратегію конструктивних переговорів, при всіх наявних її перевагах, не слід абсолютизувати, оскільки у ході її реалізації виникають певні *труднощі*, а саме:

- вибір цієї стратегії не може бути зроблений в односторонньому порядку, адже основний її зміст полягає в орієнтації на співпрацю, яка може бути тільки обоюдною;

- використання цієї стратегії переговорів в умовах конфлікту стає проблематичним тому, що конфліктуючим сторонам дуже непросто, опинившись за столом переговорів, відразу ж перейти від конфронтації і протиставлення до партнерства, – їм потрібен певний час для зміни сприйняття ситуації і покращення ставлення один до одного;

- ця стратегія не може вважатися оптимальною у тих випадках, коли переговори ведуться з приводу обмеженого ресурсу, на володіння яким претендують учасники. У цьому випадку взаємовиключні інтереси швидше потребують вирішення проблеми на основі компромісу, коли розділ предмета розбіжностей порівну сприймається сторонами як найбільш справедливе рішення.

При реалізації у процесі переговорів позиційного торгу або стратегії конструктивних переговорів слід співвідносити свій вибір з передбачуваними результатами, враховувати специфіку кожного підходу, його переваги та недоліки. Крім того, жорстке розмежування цих стратегій можливе лише в теорії, а в реальному житті у практиці переговорів вони часто мають місце одночасно. Слід лише відповісти на питання, на яку з цих двох стратегій учасники переговорів орієнтуються більшою мірою.

4.3. Динаміка переговорів

Переговори представляють собою неоднорідний процес, що включає кілька стадій, кожна з яких відрізняється своїми завданнями. Найпростіша і водночас найбільш змістовна модель переговорного процесу запропонована М. Лебедевою у роботі «Вас чекають переговори». Відповідно до запропонованого ними підходу можна виділити *три стадії переговорів*:

- 1) підготовка до переговорів;
 - 2) процес ведення переговорів;
 - 3) аналіз результатів переговорів і виконання досягнутих домовленостей.
- Зупинимося докладніше на характеристиці названих стадій.

Підготовка до переговорів. Ретельна підготовка до переговорів – це запорука їх успішного проведення. Найчастіше люди відчувають спокусу йти по шляху найменшого опору, тому економлять час і сили на підготовці до переговорів. Уявіть собі просту життєву ситуацію: опинившись у незнайомому місті, ви вирішили дістатися з точки А у точку Б на таксі. Велика ймовірність того, що доставлять вас на місце, вибравши найдовший і найдорожчий маршрут. Якщо таке з Вами дійсно траплялося, значить, ви платили за те, що не були підготовлені достатньою мірою до цілком очікуваної ситуації. Навіть цей простий приклад демонструє важливість підготовчої роботи, а в умовах реальних ділових переговорів вона є абсолютно необхідною.

Підготовчий період може початися задовго до фактичного старту переговорів і включає два основних аспекти: організаційний і змістовний.

Організаційний аспект. Незалежно від теми майбутніх переговорів у ході їх підготовки сторони мають узгодити ряд питань процедурного характеру.

Передусім необхідно здійснити **вибір місця і часу зустрічі**. Тут можуть бути реалізовані різні варіанти. При виборі місця проведення переговорів слід пам'ятати про те, що люди комфортніше почуваються на «своїй території», ніж на «чужій», незалежно від того, чи це кабінет, офіс чи країна. А тому приймаюча сторона має певну перевагу. Можливий і вибір нейтральної території.

Що стосується параметра часу переговорів, то їх початок залежить, головним чином від реальних можливостей підготовки. У той же час тривалість переговорів може бути дуже різною: від одного-двох днів до кількох місяців.

Визначення порядку денного – не менш важлива складова підготовки до переговорів. Порядок денний виступає впливовим інструментом для регулювання ходу переговорів. У процесі його складання визначається коло питань для обговорення, встановлюється порядок їх обговорення, вирішується питання про тривалість виступів опонентів. Розробка порядку денного може перетворитися у непросту проблему. Однак, якщо порядок денний розроблений якісно, то це вносить ясність у процедуру проведення засідань, що особливо важливо за наявності цілого ряду проблем, а також у ситуаціях багатосторонніх переговорів.

Організаційна сторона підготовчого періоду пов'язана і з рішенням важливого завдання – **формування складу учасників переговорів**. У цьому випадку необхідно вирішити такі питання: хто очолить делегацію, який буде її кількісний і персональний склад. Вирішуючи питання про главу делегації, важливо враховувати не тільки рівень проведення переговорів, наявність повноважень для прийняття тих чи інших рішень, але і можливі особисті симпатії і антипатії опонентів.

Склад учасників багато в чому залежить від того, які питання передбачається обговорити в ході переговорів, і тому включення кожного члена до складу делегації має визначатися тим, чи здатна саме ця людина додати щось істотне до майбутнього діалогу сторін. В іншому випадку необгрунтовано велика кількість учасників може викликати організаційні труднощі в процесі переговорів.

Змістовний аспект. У ході підготовчого періоду сторони обов'язково вирішують ряд завдань, які і складають власне підготовку до майбутніх переговорів:

- аналіз проблеми та інтересів сторін;
- оцінка можливих альтернатив до переговорної угоди;
- визначення переговорної позиції;

- розробка різних варіантів вирішення проблеми і формулювання відповідних пропозицій;
- підготовка необхідних документів і матеріалів.

1. Найважливіша складова змістовної сторони підготовчої роботи – це **аналіз проблеми та інтересів сторін**. Жоден хороший боксер не вийде на ринг, не вивчивши сильні і слабкі сторони майбутнього супротивника, його улюблені прийоми і специфіку стилю. Майбутні переговори можуть увінчатися успіхом лише в тому випадку, якщо сторони досконально проаналізують ситуацію і зберуть необхідну інформацію. Нехтування такого роду діями може значно послабити позиції тієї чи іншої сторони, призвести до зриву переговорів або укладення не вигідної для кого-небудь із учасників угоди.

Важливо розібратися також з хитросплетеннями інтересів, що стоять за тією чи іншою проблемою. Завдання це непросте, і пошук його вирішення вимагає серйозних зусиль. Слід аналізувати не тільки власні інтереси, а й інтереси опонентів. В іншому випадку переговори ризикують перетворитися в «діалог глухих».

У договірних сторін часто складається враження, що їх інтереси взаємовиключають одне одного. Однак, це не завжди відповідає дійсності. Розбіжність між однією групою інтересів не означає відсутності у опонентів інших груп інтересів, які можуть виявитися спільними. Адже навіть якщо в переговорному процесі беруть участь лише двоє людей, то і вони мають безліч інтересів. Що вже говорити про ситуації, в які залучена велика кількість людей.

2. До початку переговорів кожна зі сторін повинна **оцінити можливі альтернативи переговорній угоді**. Це необхідно на той випадок, якщо переговори не завершаться успіхом. Р. Фішер і У. Юрі запропонували спеціальний термін BATNA (аббревіатура від англійського Best Alternative To a Negotiated Agreement) – **найкраща альтернатива переговорній угоді**, яку вони визначають так: міра, яка здатна захистити від прийняття небажаної угоди і одночасно запобігти відмові від можливої доцільної домовленості. Наприклад, якщо ви веде переговори про підвищення заробітної плати з керівництвом своєї компанії, то найкращою альтернативою переговорній угоді може бути рішення про перехід на роботу в іншу компанію, куди вас давно запрошують. BATNA підсилює вашу позицію на переговорах, яка тим виграшніше, ніж краще ця альтернатива.

Варто визначити не тільки найкращу альтернативу, але і подумати над другим і третім альтернативними варіантами. Можна скласти список усіх можливих альтернатив, які є у вашому розпорядженні на той випадок, якщо переговори не завершаться успіхом. Якщо ви веде переговори про підвищення заробітної плати, то в числі ваших альтернатив можуть виявитися такі: очікування більш сприятливої ситуації для вирішення цього питання, згода на іншу посаду, зміна професії, переїзд в інше місто або країну, прийняття рішення про відкриття власної справи.

Розробка можливих альтернатив передбачає проведення таких операцій:

- обдумування плану дій на той випадок, якщо угода не буде досягнута;
- удосконалення кількох кращих ідей і розробка їх практичного втілення;
- вибір найбільш прийняттого варіанту для його здійснення у тому випадку, якщо під час переговорів угоду з опонентами не буде досягнуто.

Нарешті, слід не тільки оцінити власні альтернативи переговорній угоді, а й спробувати скласти аналогічний список варіантів, наявних у іншої сторони. Подібні дії дозволяють реально оцінювати очікувані результати переговорного процесу.

Передбачливість сторін, які аналізують можливі обопільні альтернативи переговорного рішення, дозволяє надати впевненості їх діям і полегшити процес ведення переговорів.

3. Наступний крок у підготовці до переговорів – це **визначення переговорної позиції**. Найчастіше учасники переговорів мають на увазі під позицією офіційно заявлену точку зору, погляд на проблему. Сторони повинні продумати питання про позиції, які будуть винесені на початок переговорів. Опоненти часто схильні починати обговорення з розгляду тих аспектів проблеми, за якими їх позиції не збігаються. Подібна тактика може призвести до ускладнення переговорного процесу, і перспектива досягнення угоди стає вельми примарною.

4. У процесі підготовки до переговорів кожному з учасників необхідно також **розробити різні варіанти вирішення проблеми і сформулювати пропозиції**, які відповідають тому чи іншому варіанту рішення. Навіть якщо предметом обговорення є одна проблема, то і в цій ситуації навряд чи можна говорити про наявність лише двох варіантів її вирішення – по одному на кожного опонента. Такий підхід сторін відразу заводять переговори, що ще й не почалися, у глухий кут, тому що, швидше за все, ці варіанти вирішення взаємоне прийнятні. Навпаки, слід збільшити «пиріг», перш ніж розділити його. Тому, готуючись до майбутніх переговорів, необхідно розробити кілька можливих варіантів вирішення, враховуючи як власні інтереси, так і інтереси опонентів. На думку Р. Фішера і У. Юрі: «... майстерність у винаході варіантів – найкорисніша характеристика у переговорах».

Настільки ж важливо сформулювати і пропозиції, які відповідають тому чи іншому пропонованому варіанту рішення. Висунуті пропозиції, по суті, є вінцем підготовчої роботи, що відображають бачення учасників проблеми, їх інтересів, можливих прийнятних для них альтернатив, заявлених позицій, варіантів вирішення. Тому пропозиції сторін повинні бути зрозумілі і точні.

5. Змістовна сторона попередньої роботи завершується **підготовкою необхідних матеріалів** довідкового характеру **та документів** (текстів виступів, проектів пропозицій, передбачуваних підсумкових документів). Вирішення цього завдання завершує змістовну частину підготовки до переговорів. Письмова форма викладу хороша тим, що змушує відточувати точність формулювань, логіку пропозицій, обґрунтованість рішень, що позитивно позначиться на ході ведення переговорів.

Проведена учасниками цілеспрямована підготовка до переговорів дозволяє мінімізувати ризики їх ускладнень або зриву і розраховувати на результативність майбутнього переговорного процесу. Не варто забувати – «той, хто добре підготувався до бою, наполовину переміг».

4.4. Ведення переговорів

Власне переговори починаються з того моменту, коли сторони приступають до обговорення проблеми. На першій же зустрічі необхідно **узгодити процедурні питання**, основні параметри яких були визначені в ході підготовки до переговорів. До числа питань, які потребують взаємного схвалення сторін, відносяться такі:

- порядок денний;
- тимчасові рамки як окремих зустрічей, так і самого переговорного процесу;
- черговість виступів опонентів;
- порядок прийняття рішень.

Процес ведення переговорів пов'язаний з прямою взаємодією опонентів і є неоднорідним за своїми завданнями. Відповідно можна виділити наступні **етапи ведення переговорів**:

- 1) уточнення інтересів і позицій сторін;
- 2) обговорення, що передбачає вироблення можливих варіантів вирішення проблеми;
- 3) досягнення угоди.

4.4.1. Уточнення інтересів і позицій сторін. Попередньо проведена підготовка до переговорів не означає, що сторони мають повне і адекватне уявлення про інтереси та позиції одна одної. Тому на першому етапі ведення переговорів взаємодія між опонентами полягає передусім у **обміні інформацією** щодо найбільш важливих спірних питань, інтересів сторін, точок зору і позицій одна одної щодо наявної проблеми.

Якщо учасники переговорів орієнтуються на стратегію «позиційного торгу», то найчастіше прагнуть відразу ж викласти свої максимальні вимоги. Треба визнати, що навіть в умовах співпраці дуже рідко ситуація розвивається тільки по одному шляху – тому, який запропонований з самого початку. Тим більше це характерно для переговорів в умовах конфлікту. Первісна жорстка позиція зменшує шанси сторін на угоду.

Важливість цього етапу полягає і в тому, що він має істотне значення для **формування атмосфери**, в якій будуть проходити переговори. Якщо сторони не зуміли налагодити нормальні робочі відносини, то у них навряд чи є шанс досягти якихось домовленостей.

Елементи, що сприяють формуванню доброзичливої атмосфери в процесі ведення переговорів (Р. Фішер, С. Браун):

1. **Раціональність.** Необхідно зберігати спокій, навіть якщо інша сторона проявляє емоції. Будь-яка нестриманість руйнівним чином діє на взаємини сторін.

2. **Розуміння.** Постарайтеся зрозуміти опонента. Зневага до його точки зору обмежує можливість досягнення угоди.

3. **Спілкування.** Прямі контакти завжди можуть бути використані для поліпшення відносин між опонентами.

4. **Достовірність.** Уникайте використання неправдивої інформації.

5. **Уникання повчального тону.** Зневажливі інтонації, менторський тон, безапеляційність висловлювань трактуються як демонстрація переваги, прояв неповаги і викликають роздратування.

6. **Відкритість до сприйняття іншої точки зору.** Постарайтеся вникнути в суть уявлень опонента. Адже зрозуміти точку зору іншого – ще не означає погодитися з нею. А нетерпимість до поглядів опонента – це якраз вірний шлях до розриву відносин.

4.4.2. Обговорення – це другий етап ведення переговорів, найвідповідальніший і, як правило, найважчий. На цьому етапі учасники переговорів повинні **виробити основні параметри спільного вирішення проблеми**. Вносячи пропозиції, розкриваючи той чи інший варіант рішення і обговорюючи ці варіанти, опоненти можуть посилити або послабити власні позиції, багато в чому визначаючи цим результат переговорів. Не останню роль відіграють уміння слухати, переконувати, задавати питання, мислити творчо. Варто зупинитися детальніше на цих уміннях.

1. **Уміння слухати** лежить в основі будь-яких переговорів. Часто опоненти впевнені, що вони адекватно зрозуміють один одного, не докладаючи особливих зусиль. Однак слухання – це дуже непросте мистецтво. Для адекватного сприйняття і розуміння інформації учасники переговорів мають опанувати прийоми нереклексивного і рефлексивного слухання.

2. Уміння переконувати необхідне для того, щоб домогтися згоди опонента з висловленою точкою зору. Характерною особливістю переконання є те, що воно звернене передусім до розуму людини і здійснюється за допомогою аргументації, тобто системи тверджень, призначених для обґрунтування або спростування будь-якої думки.

Для обґрунтування своєї точки зору або спростування точки зору опонента можна використовувати різні **методи аргументації**.

Методи аргументації:

- 1) **фундаментальний** – виклад фактів і конкретних відомостей;
- 2) **метод протиріччя** – заснований на виявленні суперечностей у міркуваннях опонента;
- 3) **метод формулювання висновків** – заснований на точній аргументації, яка за допомогою власних висновків веде до бажаного підсумку;
- 4) **метод порівняння** – додає міркуванням яскравості, робить їх більш зримими;
- 5) **метод «так ..., але»** використовується у тому випадку, якщо опонент акцентує увагу або тільки на перевагах, або тільки на слабких сторонах обговорюваного варіанта вирішення проблеми. Метод дозволяє спочатку погодитися з твердженням, а потім заперечити його, що дає хороший психологічний ефект;
- б) **метод підхоплення репліки** – передбачає вміння застосувати репліку опонента з метою посилення власної аргументації.

Переконати опонента в ході дискусії настільки ж важливо, як і непросто. Необґрунтований оптимізм тут не доречний, інакше переговори ризикують перетворитися в зіткнення бильярдних куль, які розлітаються в різні боки, не змінюючи ні форми, ні кольору.

3. Уміння задавати питання – не менш важлива складова ефективного обговорення пропозицій сторін. Правильно поставлене запитання дозволяє уточнити точку зору опонента, отримати від нього додаткову інформацію, активізувати процес обговорення, направити дискусію у потрібне русло.

Нагадаємо, що існують закриті і відкриті, інформаційні, дзеркальні і естафетні питання. Найчастіше виділяють такі види питань:

- **риторичні** – твердження чи заперечення, виражене в питальній формі, яке не потребує відповіді. Подібні питання дозволяють ненав'язливо схилити опонента до думки промовця;
- **навідні** – містять елементи необхідної відповіді. Їх можна використовувати, коли необхідно отримати підтвердження точки зору промовця чи направити переговори в потрібне русло;
- **альтернативні** – надають опонентові можливість вибору з двох-трьох варіантів, що дозволяє швидше прийняти рішення.

4. Уміння мислити творчо. Всі зусилля сторін у процесі обговорення пропозицій щодо розроблення можливих варіантів вирішення проблеми можуть обернутися крахом, якщо опоненти самі створюють перешкоди на цьому шляху. Проблема полягає в тому, що люди нерідко схильні до **шаблонного** мислення. Спробуйте вирішити наступне завдання.

Двоє підійшли до річки. На безлюдному березі вони знайшли човен, у якому могла поміститися тільки одна людина. Тим не менше, обоє переправилися через річку на цьому човні і продовжили свій шлях. Як вони це зробили?

Насправді труднощі у вирішенні цього завдання могли бути викликані помилковим трактуванням першої фрази, яка наштотує на думку, що подорожні йшли разом. Відмова від звичного ходу міркування дозволяє зрозуміти, що вони могли підійти до різних берегів і переправилися по черзі.

Шаблонність мислення учасників переговорів перешкоджає пошуку можливо більшого числа варіантів вирішення проблеми. Щоб цю перешкоду подолати, опонентам слід навчитися мислити *творчо*, що передбачає певні вміння, зокрема:

- відмовитися від того чи іншого стереотипу;
- вільно переходити від одного аспекту питання до іншого;
- знаходити несподівані, унікальні рішення.

Типові помилки, що сковають творче мислення опонентів:

1. **Передчасне судження.** Критичний настрій і попередні оцінки звужують поле зору, обмежуючи кількість запропонованих варіантів. Безліч переговорів могло б мати кращий результат, якби їх учасники не відкидали відразу чужі ідеї.

2. **Пошук єдиного варіанту.** Оскільки в основу угоди ляже якесь одне рішення, сторони з самого початку прагнуть знайти цей єдиний варіант.

3. **Впевненість у неможливості «збільшити пиріг».** Перешкодою для створення різноманітних варіантів вирішення проблеми є впевненість опонентів у тому, що виграш для одного можливий лише за рахунок програшу іншого.

4. **«Вирішення їхньої проблеми – це їхня проблема».** Вступаючи на шлях переговорів, учасники орієнтуються на укладання тієї чи іншої угоди. Але при цьому часто концентрують зусилля головним чином на способах реалізації лише власних інтересів, надаючи іншій стороні самостійно піклуватися про вирішення своїх проблем.

Подібні прорахунки учасників переговорів створюють складні для подолання бар'єри на шляху до досягнення угоди. Уникнути їх можна, скориставшись рекомендаціями, що викладені нижче.

Рекомендації щодо створення варіантів вирішення проблеми.

1. **Відокремлюйте пошук варіантів від їх оцінки.** Учасникам переговорів необхідно спочатку виробити можливі рішення і лише потім вибрати найбільш прийнятні серед них.

2. **Розширюйте коло варіантів.** Імовірність того, що вирішення проблеми буде знайдене, велика лише в тому випадку, якщо сторонам є з чого вибирати.

3. **Шукайте взаємну вигоду.** Найчастіше опоненти розглядають переговори як бій, у якому може бути тільки один переможець. При такому підході або переговори заходять у глухий кут, або ціна перемоги виявляється занадто високою. Ефективнішим буде інший шлях:

- опонентам необхідно виявити *спільні* інтереси, які сприяють досягненню угоди;
- учасникам переговорів слід орієнтуватися на оптимальне задоволення *протилежних* інтересів;

- успіх переговорів може бути забезпечений узгодженням різних інтересів, які *не перетинаються*. У цьому випадку задоволення інтересів однієї сторони не зачіпає інтереси іншої. Прикладом, що дозволяє побачити поєднання різноманітних інтересів, може бути практика торгівлі житлом, що будується. І продавець, і покупець зацікавлені в здійсненні угоди. Однак, будівельна компанія прагне підняти ціну квартири до максимуму, покупець же, навпаки, зацікавлений в її зниженні. Досягнення угоди можливе на основі відмінності інтересів: покупець готовий чекати закінчення будівництва, якщо він заплатить меншу суму; продавець згоден на зниження ціни, якщо він отримає гроші зараз.

4. **Намагайтеся полегшити опоненту прийняття рішення.** Підсумком переговорів має стати рішення, що влаштовує обидві сторони. Тому успіх кожної зі сторін невіддільний від обоїпільної згоди з запропонованим рішенням проблеми. Відповідно до цього брак уваги до думки опонента про можливі варіанти вирішення згубний для результату переговорів. Навпаки, слід орієнтуватися на варіанти, кращі не тільки для вас, але і для іншої сторони. У процесі

обговорення важливо враховувати відповідність можливого рішення принципам, словам і діям опонента.

Навіть в умовах співпраці сторін переговорний процес не просто довести до логічного завершення. Тим більше це справедливо по відношенню до конфліктних ситуацій.

Нерідко учасники переговорів, прагнучи до досягнення односторонніх переваг, демонструють орієнтацію на жорсткий стиль позиційного торгу. У цьому випадку обговорення, що передбачає вироблення можливих варіантів вирішення проблеми, не приносить бажаного результату, і переговори припиняються. У цій ситуації можливі *два* варіанти подальших дій опонентів.

1. Вихід із-за столу переговорів. У разі реалізації цього варіанту важливо враховувати ряд аспектів:

- переривати переговори слід лише після ретельного аналізу і оцінки ситуації;
- не варто завершувати переговори в той момент, коли ви розсерджені чи під впливом миттєвого імпульсу;
- слід чітко викласти опонентові суть розбіжностей, які змусили вас піти на рішучий крок;
- ніколи не спалюйте мости. Більшість взаємодій носять не разовий, а повторюваний характер. Такими є відносини держав на міжнародній арені, прихильників протидіючих партій у парламенті, партнерів по бізнесу, керівників і підлеглих, учасників родинних стосунків і т.д.;
- якщо ви вважаєте, що відновлення переговорів має сенс, повідомте про це опонентові;
- якщо перший крок назустріч зробив ваш опонент, гідно оцініть його вчинок і не відкидайте з порогу його пропозицій.

У разі виходу з-за столу переговорів сторони приступають до односторонніх дій, реалізуючи свої альтернативи до переговорної угоди, які були визначені на стадії підготовки. З одного боку, наявність у опонентів досить привабливою BATNA значно підвищує небезпеку зриву переговорів і послаблює обоєбічне прагнення запобігти цьому зриву. З іншого боку, наявність альтернатив до переговорної угоди і перехід до односторонніх дій дозволяють захистити опонентів від прийняття небажаних домовленостей. Однак, не варто забувати, що, вступивши на шлях переговорів, учасники визнали свою залежність один від одного.

2. Пошук позитивного виходу з ситуації, що склалася, передбачає продовження переговорів. У цьому випадку досить ефективним може бути використання чисто технічного засобу – оголошення перерви на переговорах. Це дає можливість учасникам проаналізувати хід переговорів, оцінити стан справ, провести консультації всередині своєї делегації або з ким-небудь зі сторони, знизити емоційне напруження на переговорах, продумати можливі варіанти виходу їх тупикової ситуації.

У результаті з'являється реальний шанс відновити переговорний процес. Оцінити позитивну роль перерви на переговорах можна, звернувшись до власного досвіду. Напевно добре згадати ситуації, коли обговорення спірних питань з батьками, друзями, колегами по роботі, перенесене на інший день, завершувалося взаємоприйнятним рішенням.

Якщо сторони прагнуть вирішити проблему спільно, шляхом переговорів, то результатом етапу обговорення стає визначення основних варіантів такого рішення, і сторони переходять до третього етапу.

4.4.3. Досягнення угоди. Переговорний простір

Третій етап ведення переговорів завершує тривалий і важкий пошук рішення проблеми: сторони приступають до *розроблення підсумкових домовленостей*.

Під час роботи над угодою учасникам переговорів належить зробити остаточний вибір, який повинен знаходитися у зоні допустимих для обох сторін рішень. Допустимі рішення – це

такі домовленості, на які в принципі опоненти можуть погодитися. Область, у рамках якої можливе досягнення угоди, називається *переговорним простором*. Будь-які домовленості можуть бути досягнуті тільки в рамках цього простору. Р. Фішер і У. Юрі наводять яскравий приклад на пояснення цього поняття. Якщо ви прийшли в антикварний магазин, щоб купити старовинний срібний сервіз вартістю в тисячу доларів, а у вас – тільки сотенна купюра, не варто очікувати, що за допомогою майстерних переговорів ви зможете покрити цю різницю. Торг тут недоречний.

Типи рішень у ході досягнення угоди

Відмінності у підсумкових домовленостях залежать від того, який *тип рішення* ліг в їх основу.

1. *Середнє або компромісне рішення* – типове рішення на переговорах, досягається у випадку, коли сторони йдуть на взаємні поступки. При цьому поступки повинні бути приблизно рівноцінні. Найлегше це визначити в ситуації «купівлі – продажу». Продавець запитує максимальну ціну за свій товар, а покупець пропонує мінімальну. Якщо сторони зацікавлені в укладанні угоди, то починається «переговорний танець»: продавець і покупець, не випускаючи з уваги власної вигоди, роблять послідовні поступки.

Однак частіше учасники переговорів перебувають у такій ситуації, коли складно визначити рівноцінність поступок. Обмін поступками може здійснюватися відповідно до їх різної значимості для сторін: поступаючись опонентові в одному питанні – менш важливому для себе, учасник переговорів отримує взамін перевагу в іншому питанні – більш значущому для нього. Неодмінна умова при такому пошуку компромісу полягає в тому, щоб поступки не перетинали кордону мінімальних значень інтересів обох сторін. В іншому випадку прийняте рішення виявиться за рамками переговорного простору.

2. *Асиметричне рішення* відрізняється тим, що поступки однієї зі сторін значно перевищують поступки іншої. Угода на основі такого рішення найчастіше приймається в наступних ситуаціях:

- має місце значна різниця у співвідношенні сил опонентів;
- одна зі сторін готова значною мірою поступитися своїми інтересами заради майбутньої очікуваної вигоди;
- проблема, яка потребує вирішення, для одного з учасників менш важлива в порівнянні з перспективами подальших взаємин;
- переговори ведуться на тлі конфліктних відносин;
- один з учасників переговорів вважає подальшу конфронтацію ризикованою і такою, що загрожує великими втратами.

Всі ці фактори можуть мати місце, наприклад, у ситуації переговорів між керівником і підлеглим з питання про можливе підвищення у посаді. В результаті підлеглий погоджується на прийняття асиметричного рішення: почекати наступної вакансії в обмін на незначне підвищення зарплати. Ступінь асиметрії може бути різною. Крайнім її виразом є майже повне нехтування інтересами однієї зі сторін. Підсумкове рішення може містити лише слова високої оцінки діяльності цінного співробітника і туманну перспективу підвищення по службових сходах у невизначеному майбутньому. І якщо асиметричне рішення в цілому найменш стабільне, то при значній асиметрії воно часто сприймається як край несправедливе. У цьому випадку у сторони, яка прогнала, виникає бажання взяти реванш, як тільки випаде можливість.

3. *Принципово нове рішення* – це те, яке максимально задовольняє інтереси кожної зі сторін. Пошук такого рішення найбільш складний і вимагає кропіткої роботи учасників

переговорів. Таке рішення може бути знайдене на основі ретельного аналізу співвідношення інтересів сторін. Це дозволяє виявити *інтереси, які не перетинаються*, і тим самим завершити переговори на умовах взаємного задоволення сторін. Ефективність такого шляху можна побачити на класичному прикладі з двома сестрами, які сварилися через апельсин. Зрештою, вони пішли на компроміс і розділили апельсин навпіл. Після чого одна сестра вичавила зі своєї половини сік, викинувши шкірку, а інша – використала шкірку для торта, викинувши сам фрукт. Якби одна сестра отримала весь фрукт, а інша – всю шкірку, вони б виграли обидві, уникнувши взаємних втрат.

Інший шлях до принципово нового рішення можливий через *зміну інтересів або їх переоцінку*. У цьому випадку має місце включення обговорюваної проблеми в більш широкий контекст. Наприклад, коли опоненти об'єднуються перед можливістю спільної, більш серйозної небезпеки, тоді їх особисті протиріччя сприймаються інакше.

Характеризуючи принципово нове рішення, слід зазначити, що на практиці воно часто включає тією чи іншою мірою елементи компромісу.

Остаточний вибір рішення у ході досягнення угоди

Робота над угодою може здійснюватися у *двох* варіантах. Один передбачає спочатку укладання угоди в загальних рисах, а потім – узгодження деталей з кожного спірного питання. Інший шлях – учасники переговорів послідовно узгоджують кожне спірне питання, що створює серію деталізованих домовленостей. Комбінація цих часткових рішень і становить підсумкову угоду. Який би варіант не був обраний, робота над угодою включає в себе ряд послідовних дій.

Передусім учасники переговорів повинні *розробити об'єктивні критерії*, що дозволяють оцінити вироблені варіанти вирішення проблеми. Можуть бути використані такі *критерії*:

- загальні цінності, моральні принципи;
- звичаї і традиції, шановані обома сторонами;
- закони, інструкції, професійні норми;
- експертні оцінки;
- прецеденти;
- ціни.

Використовувані критерії повинні бути незалежні від бажань сторін, інакше вони не будуть сприйматися як справедливі. Критерії повинні бути практичними і влаштовувати всіх учасників переговорів. Якщо ви ведете переговори про придбання квартири, то як об'єктивний критерій може бути використана середня ринкова ціна на подібні квартири в певному районі.

Наступний крок учасників переговорів під час роботи над угодою – за допомогою об'єктивних критеріїв вибрати найбільш *прийнятне рішення*. Незалежно від того, чи застосовується позиційний торг, чи конструктивні переговори, розраховувати на міцність домовленостей можна тоді, коли в їх основі – рішення, яке влаштовує обидві сторони.

І нарешті, останнє – *затвердження рішення* на основі обраного методу. На двосторонніх переговорах процедура ухвалення рішення достатньо проста. Якщо опоненти орієнтуються на стратегію торгу, то рішення приймається, якщо обидві сторони згодні з ним або одна сторона просто капітулювала. У ситуації конструктивних переговорів має місце не тільки обопільна згода сторін, але і відсутність вимушеного характеру такої згоди. На багатосторонніх переговорах застосовуються два *методи прийняття рішення*: консенсус і більшість голосів.

Метод консенсусу (від лат. *Consensus* – згода, одностайність) передбачає згоду всіх учасників переговорів з виробленим рішенням. Метод базується на «визнанні чужих інтересів як умови здійснення інтересів власних». Угоди, вироблені на основі консенсусу, найбільш міцні, оскільки цей метод несумісний з негативною позицією хоча б одного з опонентів. Однак, консенсус має і недоліки:

- якщо хоча б один з опонентів заперечує, то рішення не буде затверджене, і переговори зайдуть у безвихідь;
- необхідність багаторазових погоджень може бути використана для затягування переговорного процесу;
- небезпека зриву переговорів практично на фініші може змусити сторони до прийняття рішень з розпливчастими формулюваннями.

Якщо ж учасники переговорів використовують **метод більшості** для затвердження рішення, то у них більше шансів досягти згоди. Однак, у цьому випадку актуальною стає проблема виконання домовленостей. Прикладом може служити конфлікт у китобійному бізнесі, який почався ще в 1980-ті рр. Загроза знищення китів і тиск світової громадськості змусили Міжнародну китобійну комісію прийняти схвалене більшістю голосів рішення про мораторій на вилов цих тварин у комерційних цілях. Однак, чотири члени цієї організації, на частку яких припадало близько 80% світового промислу, відмовилися підкоритися рішенню більшості, що мало не перетворило мораторій на фікцію. Правда, цей метод прийняття рішень дозволяє заявити про позицію більшості.

Закріплення рішення у ході досягнення угоди

У разі успіху переговори завершуються **закріпленням рішення у підсумкових документах** або **обмежуються усними домовленостями** – залежно від ступеня офіційності ситуації. Ясно, що письмове закріплення домовленостей зменшує можливість їх довільного тлумачення надалі. Однак, у рамках міжособистісних відносин така практика найчастіше відсутня. Це дає можливість сторонам за бажанням з більшою легкістю порушувати умови договору або зовсім анулювати його.

Слід мати на увазі, що не завжди переговори ведуться у жорсткій відповідності з викладеною схемою. У міру просування до результату переговорів їх учасники можуть повертатися до питань, розглянутих раніше. Але загальна логіка послідовності етапів ведення переговорів повинна зберігатися. Її порушення може привести до затягування переговорного процесу або навіть до його зриву.

4.5. Аналіз результатів переговорів і виконання досягнутих домовленостей

Період прямої взаємодії сторін завершився, але говорити про закінчення переговорів було б передчасно. Опоненти залишають стіл переговорів, а сам переговорний процес вступає в завершальну стадію аналізу результатів переговорів і виконання досягнутих домовленостей.

Підсумковий аналіз переговорів

Передусім кожній зі сторін необхідно **проаналізувати проведені переговори** незалежно від того, були вони вдалим чи ні, і вирішити:

- наскільки добре була проведена підготовка до переговорів;
- чи була дотримана запланована програма переговорів;
- який був характер взаємин з опонентами;

- які аргументи були переконливими для опонентів, а які вони відхилили і чому;
- довелося йти на поступки і якими будуть їхні наслідки;
- які виникали труднощі в процесі переговорів;
- які перспективи подальших взаємин;
- який досвід переговорів можна використовувати в майбутньому;
- які основні причини досягнутих результатів.

Зримою критерієм результативності переговорів є досягнута угода, але її наявність не слід трактувати як безумовний успіх. Для оцінки успішності переговорів можна використовувати ряд **критеріїв**.

1. **Ступінь вирішення проблеми.** Досягнута в ході переговорного процесу угода є свідченням того чи іншого вирішення проблеми. Однак, залежно від характеру домовленостей підсумок взаємодії сторін різний:

- досягнення взаємовигідного результату знімає проблему з порядку денного і створює міцний фундамент для подальших взаємин сторін;
- поразка у тій чи іншій мірі однієї зі сторін ставить під загрозу дотримання угоди.

2. **Суб'єктивні оцінки переговорів і їх результатів.** Переговори увінчалися успіхом, якщо обидві сторони задоволені їх результатами і розцінюють досягнуту угоду як справедливе вирішення проблеми. Втім, не виключено, що згодом ці оцінки зміняться.

3. **Виконання умов угоди.** Необхідно пам'ятати, що навіть блискучий результат переговорів помітно потьмяніє, якщо виникнуть проблеми з виконанням зобов'язань, взятих на себе сторонами.

Виконання досягнутих умов

Готовність сторін до виконання умов угоди дозволяє не тільки оцінити ступінь успішності переговорів. Цей аспект є також важливою змістовною характеристикою останньої стадії переговорного процесу. Результат переговорів стає сумнівним, якщо його учасники не поспішають з виконанням умов договору.

Найкращий спосіб забезпечити довготривалий ефект переговорів – це включення до угоди **плану щодо її реалізації**. Важливо, щоб у плані чітко було обумовлено, що необхідно зробити, до якого терміну, чийми силами.

Повинна бути передбачена також і система контролю за виконанням угоди. Саме ця функція була покладена на письменника і дипломата О.С. Грибоедова, якому належало стягувати контрибуцію і повертати на батьківщину російських підданих. Нагадаємо, що, виконуючи цю місію, він загинув у Тегерані від рук фанатиків.

Крім того, в підсумковому документі можна обумовити і процедуру можливого перегляду угоди або її частин.

Підводячи підсумок, необхідно відзначити, що учасникам переговорів слід приступати до виконання взятих на себе зобов'язань якомога швидше, оскільки відстрочка виконання може викликати сумніви і недовіру сторін одна до одної.

Завдання на самостійну роботу

1. Підготуйте есе на тему «Переговори як різновид комунікації», у якому висвітлити три аспекти цієї теми: 1) різнорідність інтересів сторін як стимул до проведення переговорів, 2) взаємозалежність учасників, 3) необхідність спільного пошуку рішення проблеми.

2. Проілюструйте на прикладах залежність організаційного аспекту підготовки до переговорів (вибір місця і часу, визначення порядку денного, формування складу учасників) від їх теми і складності.

Завдання та запитання для самоперевірки

1. Назвіть стратегії ведення переговорів.
2. Як Ви охарактеризуєте переваги жорсткого і м'якого стилів ведення переговорів?
3. Детально поясніть сутність змістовного аспекту підготовки до переговорів.
4. Як Ви поясните сутність аббревіатури BATNA? Корисність розроблення BATNA.
5. Які елементи сприяють формуванню доброзичливої атмосфери в процесі ведення переговорів за Р. Фішером і С. Брауном?
6. Які три уміння слід розвивати, щоб стати ефективним переговорником?
7. Наведіть приклади уміння мислити творчо і виходу за шаблонне мислення.
8. Які типові помилки можуть сковувати творче мислення опонентів?
9. Пригадайте рекомендації щодо створення варіантів вирішення проблеми.
10. Назвіть варіанти дії опонентів за умови недосягнення бажаного результату переговорів.
11. Які Ви знаєте типи рішень у ході досягнення угоди?
12. Визначте критерії остаточного вибору рішення у ході досягнення угоди.
13. Які переваги і недоліки двох методів прийняття рішення: консенсусу і більшості голосів?
14. Обґрунтуйте важливість закріплення рішення у ході досягнення угоди.
15. Виберіть критерії аналізу результатів переговорів.
16. План виконання досягнутих домовленостей: чи варто його складати?

ПРАКТИКУМ ДО ЛЕКЦІЇ 4

План проведення практичного заняття 7¹

1. Характеристика стратегій ведення переговорів.
2. Особливості стратегії «позиційний торг». Жорсткий і м'який стиль ведення переговорів.
3. Визначення ризиків, що можуть виникати через абсолютизацію конструктивних переговорів.
4. Пояснення змістовного аспекту динаміки переговорів.
5. Роль уточнення інтересів і позицій сторін для успіху ведення переговорів.

План проведення практичного заняття 8

1. Обговорення ключових умінь: уміння слухати; уміння переконувати; уміння задавати питання; уміння мислити творчо.
2. Визначення типових помилок, що сковують творче мислення опонентів. Рекомендації щодо створення варіантів вирішення проблеми.

¹ Практичні заняття 7 і 8 проходять у формі рольової гри.

3. Варіанти дії опонентів за умови недосягнення бажаного результату переговорів. Типи рішень у ході досягнення угоди.
4. Критерії остаточного вибору рішення у ході досягнення угоди.
5. Методи прийняття рішення: консенсус і більшість голосів.
6. Критерії аналізу результатів переговорів. План виконання досягнутих домовленостей.

Посилання на відео матеріали до теми 4

<https://docs.google.com/document/d/1C9ACs3A6V2FoUjMcfXnd-qAkyeBGaMfHs5tndvo3wcs/edit>

– Аналіз ситуації під час рейсу.

https://docs.google.com/document/d/10OcrNjNSCDjRnho26rqjsGCl5wjvt3SU5v_VdYMKIUA/edit?usp=sharing – Аналіз переговорів за фрагментом із фільму.

<https://kfund-media.com/perekonaj-mene-yakshho-zmozhesh-5-filmiv-pro-tonkoshhi-peregovoriv/> – 5 фільмів про мистецтво переговорів.

<https://www.youtube.com/watch?v=ib8JhvF2-ZU> – Приклад жорстких переговорів.

Практичні / творчі завдання для закріплення матеріалу теми 4

1. Ознайомтеся зі змістом попередніх пунктів лекції, у т.ч. перегляньте запропоновані відео матеріали.
2. Описане нижче завдання виконайте у команді.
3. Оберіть тему для переговорів і здійсніть покрокову підготовку до переговорів (аналіз проблеми та інтересів сторін; оцінка можливих альтернатив до переговорної угоди – ВАТНА; визначення переговорної позиції; розробка різних варіантів вирішення проблеми і формулювання відповідних пропозицій; підготовка необхідних документів і матеріалів).
4. Підготуйте звіт про виконану роботу і презентуйте його на практичному занятті (у формі рольової гри).

Рекомендована та використана література

1. Рахліс В., Павленко О. Переговори і медіація. Підручник для підготовки професійного переговорника. Дніпро: Гудвін. – 2020.
2. Кріс Восс, Тал Рез - «Ніколи не йдіть на компроміс. Техніка ефективних переговорів». Київ: Наш формат. – 2019.
3. <https://www.youtube.com/watch?v=kman4-LV2YY> – Приклад з фільму «Гроші на двох».
4. <https://www.youtube.com/watch?v=Ef-wMp-yY0E> – Приклад складних переговорів.
5. <https://www.youtube.com/watch?v=ZLKTPQVyxr8> – Дієві комунікації. Практика репутаційного менеджменту.

Лекція 5

ТАКТИЧНІ ПРИЙОМИ ТА УМОВИ УСПІШНОГО ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

План

1. Прийоми, що використовуються при позиційному торзі.
2. Прийоми, що використовуються при конструктивних переговорах.
3. Прийоми, що носять двоїстий характер.
4. Склад групи переговорників, вибір і підготовка місця зустрічі.
5. Уміння слухати у переговорах.
6. Ідентифікація конфлікту та рекомендації щодо його розв'язання.
7. Психологічні умови успішності переговорів.
8. Поради переговорників-експертів.
9. Ефективні переговорні тактики.

5.1. Прийоми, що використовуються при позиційному торзі

У дослідженнях, присвячених переговорного процесу, особлива увага приділяється *впливу на опонента* і використанні при цьому різного роду прийомів. Коротко зупинимось на характеристиці основних тактичних прийомів, що застосовуються у рамках тієї чи іншої стратегії ведення переговорів.

Прийоми, які стосуються переговорів у рамках стратегії «позиційний торг», є найбільш відомими та характеризуються значною різноманітністю.

1. **Завищення вимог.** Опоненти починають переговори з висунення значно завищених вимог, на виконання яких вони і не розраховують. Після цього опоненти відступають до більш реальних вимог за допомогою серії поступок. При цьому також домагаються реальних поступок і від протилежної сторони. Однак, якщо початкова вимога буде надмірно завищеною, то вона швидше за все буде розцінена як неправомірна і не викличе у відповідь поступок.

2. **Розстановка хибних акцентів у власній позиції** полягає в тому, щоб продемонструвати крайню зацікавленість у вирішенні якогось незначного питання і в подальшому зняти вимоги по цьому пункту. Такого роду дії виглядають як поступка, що викликає відповідну поступку опонента.

3. **Вичікування** використовується, щоб змусити опонента першим висловити свою думку, а потім, залежно від отриманої інформації, сформулювати власну точку зору.

4. **"Салямі"**. Інформація надається опонентові маленькими порціями. Цей прийом використовується для того, щоб отримати якомога більше відомостей від опонента або затягнути переговори.

5. **«Моралізування»** використовується у тих випадках, коли один з учасників переговорів відчуває труднощі з контраргументацією або бажає психологічно придушити опонента. Суть цього прийому полягає в тому, що замість аргументів апелюють до вищих цінностей і інтересів, починаючи з висловлювань типу: "Ви розумієте, на що Ви ідете?!"

6. **"Навмисний обман"** використовується або для досягнення, або для уникнення будь-яких наслідків і передбачає:

- спотворення інформації;
- повідомлення завідомо неправдивої інформації;
- відсутність повноважень для прийняття рішень з тих чи інших питань;
- відсутність намірів виконувати умови угоди.

7. **Висування підвищених вимог.** Якщо один з учасників переговорів погоджується з внесеними пропозиціями, інший учасник може вдатися до висування все нових і нових вимог.

8. **Висування вимог в останню хвилину** – прийом використовується наприкінці переговорів, коли залишається тільки укласти угоду. У цій ситуації один з учасників висуває нові вимоги, розраховуючи на те, що його опонент піде на поступки заради збереження досягнутого результату.

9. **Подвійне тлумачення.** При виробленні підсумкового документа одна зі сторін "закладає" в нього формулювання з подвійним змістом. Згодом такий прийом дозволяє трактувати угоду в своїх інтересах.

10. **Тиск на опонента** застосовується з метою домогтися від нього поступок і змусити погодитися на запропоноване рішення. Реалізувати такий прийом дозволяють такі маніпуляції:

- наголошення на можливості припинення переговорів;
- демонстрація сили;
- пред'явлення ультиматуму;
- попередження про наслідки, які є неприємними для опонента.

5.2. Прийоми, що використовуються при конструктивних переговорах

Якщо використання першої групи прийомів демонструє ставлення до опонента як до супротивника, то друга група прийомів орієнтована на партнерський підхід.

1. **Поступове підвищення складності обговорюваних питань.** Обговорення починається з тих питань, які викликають найменші розбіжності, а потім учасники переговорів переходять до більш складних проблем. Використання цього прийому дозволяє уникнути активної протидії сторін з самого початку переговорів і сформуванню сприятливої атмосфери.

2. **Поділ проблеми на окремі складові.** У проблемі виділяються окремі аспекти, за якими поступово досягається взаємна згода.

3. **Винесення спірних питань "за дужки"** використовується, якщо виникають труднощі з досягненням угоди з усього комплексу проблем. Спірні питання не розглядаються, що дозволяє досягти часткових домовленостей.

4. **"Один різже, інший вибирає"** – прийом заснований на принципі справедливості розділу: одному надається право розділити (спірне майно, повноваження, територію, функції і т.д.), а іншому – вибрати з двох частин одну. Сенс цього прийому полягає в такому: перший, побоюючись отримати меншу частку, буде прагнути до того, щоб розділити максимально точно.

5. **Акцент на спільності.** Вказуються ті аспекти, які об'єднують опонентів:

- зацікавленість у позитивному результаті переговорів;
- взаємозалежність опонентів;
- прагнення уникнути матеріальних і моральних втрат;
- наявність тривалих відносин між сторонами.

5.3. Прийоми, що носять двоїстий характер

Можна виділити і третю групу прийомів, які подібні за своїми проявами, але мають різний зміст залежно від того, в рамках якої стратегії використовуються.

1. **Попередження заперечень** – прийом зводиться до того, що учасник переговорів, який розпочинає обговорення, вказує на свої слабкі сторони, не чекаючи, коли це зробить опонент. Використання цього прийому в рамках торгу певною мірою вибиває у опонента ґрунт з-під ніг і викликає необхідність коригування доводів "на ходу". При прагненні вести конструктивні переговори цей прийом сигналізує про бажання уникнути гострої конфронтації, визнання певної правомірності претензій опонента.

2. **Притримання аргументів** полягає в тому, що всі наявні аргументи висловлюються не відразу, а поетапно. Якщо учасники переговорів орієнтуються на позиційний торг, то цей прийом дозволяє їм "притримати" частину аргументів, щоб використовувати їх у більш складній ситуації. При веденні конструктивних переговорів має місце інший варіант даного прийому. Притримання аргументів полегшує сприйняття інформації, дозволяє уникнути ігнорування того чи іншого аргументу опонентом.

3. **Повернення до дискусії** – прийом зводиться до того, що питання, які вже обговорювалися, знову виносяться на порядок денний. У ситуації торгу цей прийом використовується для того, щоб затягнути переговорний процес. Учасники переговорів, що орієнтуються на партнерський підхід, використовують цей прийом у тому випадку, якщо для когось із них питання дійсно залишилося незрозумілим.

4. **Пакування** полягає в тому, що кілька питань пов'язуються і пропонуються до розгляду разом (у вигляді пакету). "Пакет" у рамках торгу включає як привабливі, так і малоприйнятні для опонента пропозиції. Таку "пакетну угоду" називають "продаж з додатком". Сторона, яка пропонує "пакет", виходить з того, що опонент, зацікавлений у декількох речах, прийме і інші. У рамках конструктивних переговорів цей прийом має інший зміст. Тут "пакет" орієнтований на ув'язку інтересів з можливим вирашем для всіх учасників.

5. **Тактика формування блоків** використовується на багатосторонніх переговорах і полягає в узгодженні своїх дій з іншими учасниками, які виступають єдиним блоком. Якщо опоненти орієнтуються на партнерський підхід, то цей прийом дозволяє спочатку знайти рішення для групи учасників і тим самим полегшити пошук кінцевого рішення. При позиційному торзі прийом тактики формування блоків використовується для об'єднання зусиль, які забезпечують реалізацію інтересів протилежної сторони за допомогою створення своєрідних блоків.

6. **"Відхід" (тактика уникання)** може виражатися в переведенні обговорення на іншу тему або інше питання, а також у проханні відкласти розгляд проблеми. В рамках позиційного торгу застосовується з метою:

- не дати опонентові точної інформації;
- не вступати в дискусію, якщо, наприклад, позиція з певного питання погано опрацьована;
- відхилити в непрямій формі небажану пропозицію;
- затягнути переговори.

Учасники переговорів на основі взаємного врахування інтересів використовують "догляд" в тих випадках, коли необхідно обміркувати пропозицію або узгодити питання з іншими особами.

Підсумкова оцінка тактичних прийомів. Характеристика тактичних прийомів, що використовуються на різних етапах ведення переговорів, дозволяє звернути увагу на важливий аспект, який відрізняє одні прийоми від інших. Цей критерій – *мета, заради досягнення якої використовується той чи інший прийом*. І ці цілі полягають або в бажанні полегшити досягнення взаємовигідного результату, або в прагненні до одностороннього виграшу.

У першому випадку дії учасників переговорів говорять скоріше про ширість і відкритість, а використовувані при цьому тактичні прийоми *коректні*. Якщо ж опоненти орієнтовані на отримання односторонніх переваг, то їх дії часто носять прихований характер. Прийоми, які при цьому використовуються, називають по-різному: неприпустимими, спекулятивними, недозволеними. Але найточніше їх суть відображає термін "*маніпулятивні*". Маніпуляцію можна визначити як вид психологічного впливу, спрямованого на приховане спонукання іншого до здійснення певних дій. Для того щоб нейтралізувати маніпулятивний вплив, передусім необхідно знання прийомів такого впливу і своєчасне їх виявлення.

5.4. Склад групи переговорників, вибір і підготовка місця зустрічі

Наступне важливе питання стосується складу групи переговорників. Зрозуміло, що переговорник може потребувати допомоги певних фахівців (консультантів зі спеціальної тактики, психологів, більш досвідчених колег тощо), тобто слід визначитися, як краще вести переговори – одноосібно чи групою. Особливої актуальності це набуває при переговорах з представниками політичних, релігійних чи інших змістовно-орієнтованих соціальних груп.

Слід врахувати наступні *переваги переговорів у складі команди*:

1. До складу команди входять фахівці, обізнані в різних питаннях, що знижує вірогідність помилок.
2. Забезпечується обмін позиціями та з'являється можливість чіткіше планувати свої дії.
3. Команда представляє значно більш сильну опозицію опонентам (наприклад, неможливість конкретної поступки пояснюється незгодою когось із фахівців).
4. Кожен із членів команди може відстежувати та "контролювати" відповідного "супротивника" з команди опонента.

Недоліками командних переговорів є такі:

1. Опонент може виявити менш досвідчених чи підготовлених членів групи та саме їм адресувати свої питання, провокуючи або нерозумний крок, або зрив.
2. Відповідальність за прийняття неправильних рішень начебто особисто ніхто не несе, що дещо розхолоджує.
3. Опонент може послабити позиції через провокацію непорозумінь чи конфліктів серед деяких учасників групи (наприклад, він може звернутися до всіх і попросити висловитися по конкретному питанню ВСІХ членів команди).
4. Інколи у команді складніше швидко приймати одностайні рішення стосовно певних поступок.

Таким чином, командні переговори доцільні не завжди, а лише при переговорах з аналогічною командою представників певної соціальної групи. У випадках, коли опонент виставляє одного представника або особисто веде переговори, слід також виставляти одного переговорника. Усі необхідні консультації чи обговорення він може провести під час короткотривалої перерви в переговорах.

Окрім того, стосовно питання кількості переговорників (один чи команда) можна зазначити, що за наявності команди кожна група може вести свою частину переговорів, діючи в сфері своєї компетенції, а потім її змінює інша. Перш ніж приступити до переговорів, необхідно забезпечити уміння членів команди розуміти більше, ніж говориться – заздалегідь домовившись, як подати один одному знак (наприклад, якщо учасник команди говорить зайве).

Обираючи місце зустрічі, слід враховувати, що *зустріч на своїй території*, окрім психологічних, *має такі переваги*:

1. Завжди можна порадитися з партнерами чи особою, що доручила вести переговори, а при виникненні непередбачених обставин заручитися їхнім схваленням і підтримкою.
2. Опонент не має можливості за власною ініціативою згорнути переговори і піти, що було б не важко, якби він знаходився на своїй території.

Щодо *переваг “гри на чужому полі”*:

1. Можна зосередитися винятково на переговорах, тоді як “у рідних стінах” занадто багато чого відволікає.
2. Можна притримати інформацію, пославшись на те, що її немає з собою.
3. Існує можливість “через голову” опонента звернутися безпосередньо до його керівництва.
4. Тягар організаційних питань лягає на опонента.

Підготовка приміщення. При підготовці приміщення до ділової зустрічі (переговорів) фахівці з наукової організації праці радять дотримуватися таких основних вимог: чистота, порядок, провітреність, відсутність шуму, сприятлива для обох сторін температура приміщення, комфортне освітлення.

Важливим елементом “комфортного стану” учасників зустрічі є відповідно підібрана колірنا гамма приміщення. Так, синій колір заважає почувати себе невимушено, темно-коричневий і сірий можуть викликати неспокій, депресію, а червоний – збудження і тривогу. Надмір білого кольору стомлює очі й може викликати роздратування. Найбільш придатний для зустрічей – це світло-блакитний колір приміщення.

Інтер’єр приміщення для переговорів значно поліпшиться при наявності вазонів з квітами. До естетичного задоволення й зняття напруги веде наявність у приміщенні куточків живої природи.

Важливим елементом підготовки приміщення до ділової зустрічі є обладнання столів.

Психологічний аспект впливу на учасників зустрічі може носити форма столу. Так, на думку австралійця Алана Піза, квадратний стіл не схиляє до довіри і сприяє створенню атмосфери змагання. Така форма стола придатна для проведення коротких ділових переговорів. Переговори за круглим столом передбачають неформальний характер зустрічі та вільний обмін думками. Невеличкий журнальний столик допомагає дружній бесіді та слугує проведенню візитів ввічливості.

На столах розкладаються для кожного учасника блокноти, авторучки, олівці, проспекти. Стільці чи крісла мають бути зручними і в достатній кількості.

Вздовж столу для переговорів заведено розставляти групами пляшки з мінеральною водою та чистими склянками.

Бажано потурбуватися про каву або чай. Для цього необхідно передбачити на столах для переговорів самовар, кілька гарних сервізів, чай, каву, печиво, фрукти, тістечка чи кондитерські вироби.

Якщо ви поставили на стіл попільничку, це є сигналом, що палити можна, але перш ніж запалити, запитайте дозволу у присутніх осіб. Якщо ж палити не можна, має бути підготовлене приміщення для паління під час перерви.

Підготовкою приміщень для ділових зустрічей звичайно займаються або спеціально наймані працівники фірми, або запрошені спеціалісти.

5.5. Уміння слухати у переговорах

...«Є співрозмовники, які слухають не для того, щоб зрозуміти, а для того, щоб відповісти – це майже завжди помітно і майже завжди неефективно».

Наведений вислів можна проілюструвати на прикладі експерименту, проведеного викладачем на курсах МВА. Викладач розділила студентів на дві групи. Першій групі, що залишилася в аудиторії, вона прочитала коротенький текст з декількома цифрами. Потім людина з другої групи, яка залишалася поза стінами кімнати, увійшла і вислухала переказ тексту. Вона вийшла і передала інформацію одному з членів другої групи, той – наступному, і так далі (подібно до дитячої гри у зіпсований телефон). За кілька хвилин студенти зібралися в аудиторії, і людина, яка останньою отримала інформацію, озвучила текст, що дійшов до неї. Однак, інформація була прямо протилежна вихідній! Неправильними були не тільки цифри, але і загальний тон, настрій тексту. І це при тому, що в живому ланцюжку оповідачів було максимум п'ять осіб, і кожен з них – дорослий бізнесмен, що чудово усвідомлює цінність інформації та важливість її правильного донесення.

Цей експеримент показує, що найчастіше люди, незалежно від їхнього досвіду, ступеня відповідальності та особистої порядності, передають інформацію, переломлену їхніми власними поглядами на життя, бізнес, їхніми пріоритетами. А тому важливо усвідомити, наскільки складно налагодити здорову, правильну комунікацію у компанії взагалі і під час переговорів, зокрема, і до яких наслідків може призвести її відсутність.

Відсутність комунікації в команді – глобальна проблема для бізнесу. Вона призводить до втрати важливих співробітників, виникнення хворобливої, гнітючої атмосфери в колективі. Коли керівники і підлеглі не чують один одного, тоді неможливо розробити грамотну, єдину стратегію спілкування навіть між собою, не кажучи вже про переговори з клієнтами чи партнерами.

За даними дослідження, проведеного вченими Південної Каліфорнії, залученість персоналу на 70% залежить від відносин з безпосередніми керівниками. При цьому, 64% співробітників хочуть обговорювати рішення робочих питань з начальниками, але 20% ніколи цього не робили. 68% співробітників хотіли б отримувати зворотний зв'язок за результатами своєї роботи від керівників, але 37% ніколи його не отримували. 70% опитаних хотіли б обговорювати цілі та плани на майбутнє з керівниками, але 28% ніколи не мали такої можливості.

Тут важливо зазначити, що регулярне спілкування керівництва з підлеглими зовсім не означає, що з комунікацією в компанії все гаразд. Ані багатогодинні колективні наради, ані регулярні розмови керівників і підлеглих тет-а-тет зовсім не гарантують того, що всі сторони будуть не тільки вислухані, але і почуті.

Слухати і чути – схожі слова, але колосальна відмінність у значенні.

Слухання – це фізична здатність сприймати звуки. Вона не передбачає сприйняття інформації і, вже тим більше, її подальшої обробки.

Уміння чути – це психологічна навичка, здатність проаналізувати ситуацію, подивитися на неї очима іншої людини. Людина, що чує, завжди прагне продуктивної розмови, вона націлена на досягнення консенсусу.

Однак, на переговорах часто можна зустріти людей, які слухають, навіть слухають дуже уважно, дивляться в очі, кивають, але на ділі не чують нічого з того, що до них говорять, просто чекають можливості висловитися у відповідь, відстояти свою точку зору. Такі співрозмовники не слухають, щоб зрозуміти, – вони слухають, щоб відповісти.

Уміння слухати – обов’язковий елемент успішних переговорів

Ця риса, яка на перший погляд є очевидною і простою, насправді для багатьох людей недосяжна. (Згадаємо хоч би поговорку: «Перші 5 років людина вчиться говорити, а потім усе життя – мовчати».) Декому цього відведеного терміну для такого навчання не вистачає 😊😊

«Слухати» і «уважно слухати» – це різні речі. Найперше можна здійснити самоперевірку:

- Чи завжди концентруєтесь на тому, що говорить співбесідник?
- Чи є звичка переривати щохвилини співрозмовника, якщо з’явилася нова думка?
- Якщо щось незрозуміло, уточнюєте? Чи про себе вирішуєте зрозуміти по-своєму?

Уважно слухати – означає не лише чути слова, а намагатися зрозуміти їх так, як їх розуміє оповідач. Складність уміти слухати до деякої міри пояснюється різницею між швидкістю мислення (500 слів / хвилину) та швидкістю мовлення (100–150 слів / хвилину).

Переконати співрозмовника у тому, що його уважно слухають, можуть прийоми «**активного слухання**»: показувати згоду киванням, мімікою, уточнюючими фразами (Погоджуюся з Вашою точкою зору..., Як я зрозумів, Ви вважаєте...), запитаннями (Якщо я не помиляюся...?). Таким чином він отримує нагоду побачити, як зрозуміли його слова, і додатковий шанс з’ясувати можливі непорозуміння. Важливим елементом активного слухання є нотатки, що мають такі *переваги*:

- Дозволяють не переривати доповідь (або робити це не так часто).
- Дають можливість вилити на папір роздратування і заспокоїтися до виступу.
- Звільнити голову від запам’ятовування подій і зберігати їх на папері.
- Систематизувати почуте на головне і другорядне.
- Бути впевненим, що коли підійде черга, можна буде скористатися записами.
- Оponent відчує, що його слова поважають, оскільки вважають вартими до записування.

Всесвітнє опитування показало, що лише 19% людей цінують у співрозмовнику вміння красиво говорити. 81% населення Землі куди вище цінує вміння слухати, а головне – чути. Проте навчитися красномовству набагато простіше, ніж навчитися чути співрозмовника. Для цього потрібен і психологічний ресурс, і певний самоконтроль, і розвинений емоційний інтелект. Останнє особливо важливо.

Перше, що необхідно, щоб почути оточуючих – це перестати перебивати. Більшість людей до цього схильні, особливо, якщо люди в стані конфлікту, або якщо темою бесіди є якась проблема.

Друга важлива умова ефективної комунікації – це вміння стати на місце іншого. Під час розмови або суперечки ми часто відстоюємо власні інтереси, свою точку зору, забуваючи, що істина може бути посередині, а може і на боці опонента. Щоб цю істину знайти, важливо враховувати контекст: особисті риси людини, її характер, життєву ситуацію.

Третя необхідна характеристика, без якої неможливо почути іншого – це терпіння. Мабуть кожен зустрічався з неувагою співрозмовника: опонент поглядає на годинник під час

розмови, нагадує, що поспішає, або просто щось малює у блокноті під час діалогу. Така поведінка відштовхує, дратує і ніяк не сприяє конструктивній бесіді. Варто випрацювати особисте правило: немає бажання чи можливості – не починай розмову. А якщо сів за стіл переговорів, то не шкодуй часу й уваги, щоб вислухати і почути співрозмовника.

Четвертий фактор, що впливає на комунікацію – це невербальні прояви. Багато людей їх недооцінюють. Схрещені на грудях руки сигналізують про закритість, нав'язливе бажання поправити волосся – про нервозність, уникання погляду в очі – про скритність. Для того, щоб направити бесіду в потрібне русло і привернути до себе співрозмовника, потрібно стежити за мовою тіла. Про неї написано багато книг, і вони варті того, щоб бути прочитаними.

Ще один цікавий факт: учений Альберт Міробян виявив, що під час спілкування 55% інформації передається невербально, 38% – за допомогою інтонації, і лише 7% – безпосередньо словами.

Ситуації та поради для уважного слухання

Ситуації, в яких неможливо слухати уважно	Поради для навчання слухати уважно
Перебуваєш в стресі або цейтноті. Погано себе відчуваєш.	Не погоджуватися на важливу розмову! Попросити про її перенесення.
Застали непередбаченим, раптово.	Намагатися опанувати себе. Уточнити, чи правильно зрозумів запитання, можливо, поставити кілька уточнюючих запитань.
Маєш (погані) звички: - перебивати співрозмовника - забігати думкою наперед	Вправи для збільшення уважності: - поставити таймер на 1 – 2 хвилини і не переривати весь цей період; поступово збільшувати термін; - попросити співрозмовника, щоб у будь-який момент перервав розмову і попросив повторити, що сказано.
Не поважаєш співрозмовника.	Уявити, що це не та людина, яка тебе вже не раз розчарувала, а зовсім інша, нова.
На переговорах не вмовляє пустомеля.	1) Встановити регламент. 2) Знайти момент і передати слово іншому. 3) Якщо переговори між двома – взяти самому слово.

Приймаючи людину на роботу намагайтеся переконатися, що вона – не тільки висококласний професіонал, але і хороший комунікатор. Можна застосувати тест: на співбесіді запропонуйте претенденту уявити, що він повинен пояснити 5-річній дитині значення терміну «база даних» (варіанти можуть бути різні). Якщо здобувач з цим завданням впорасться, це говорить про те, що він, по-перше, може висловлюватися коротко і доступно, по-друге, здатний виокремити з інформації головне. Це особливо важливо для людини, яка претендує на керівну посаду.

Над розвитком здорової комунікації у команді потрібно працювати постійно: проводити регулярні внутрішні тести, опитування співробітників на рівень задоволеності, залученості. Це дозволить виявити проблеми до того, як вони стали критичними, і знайти їх вірне рішення.

В епоху діджиталізації на допомогу приходять і електронні інструменти. Можна використовувати групи в соціальних мережах – усі канали, які дозволяють людям висловитися, почути думку колег. Перевага електронних каналів у тому, що текстові повідомлення рідше бувають агресивними або двозначними, їх простіше зрозуміти і правильно інтерпретувати. Адже перед відправленням листа автори мають можливість добре осмислити текст, – на відміну від особистої бесіди, під час якої співрозмовники часто схильні до необдуманих реплік.

Звичайно, у великих компаніях керівник не може самостійно стежити за всім, щоб проконтролювати всі ланцюжки передачі інформації в усіх відділах. Його помічники – це грамотні HR-и, фахівці з внутрішнього PR. Великим компаніям доводиться залучати навіть

сторонні агентства для аналізу внутрішньої комунікації та підвищення її якості. На думку експертів – це важлива інвестиція у сталий розвиток компанії, її майбутнє і в психологічну стійкість кожного її співробітника.

5.6. Ідентифікація конфлікту та рекомендації щодо його розв'язання

Переговори чи посередництво мають будуватися на розумінні сутності конфлікту, його тенденцій чи закономірностей.

Так, для ідентифікації конфлікту необхідно:

- *Визначити* для кожного учасника джерело (причини) виникнення конфлікту і його цілі;
- *Визначити* баланс раціональних і/або ірраціональних причин виникнення конфлікту;
- *Визначити* баланс базових, фундаментальних і/або несуттєвих, випадкових мотивів конфліктної поведінки;
- *Визначити* механізм одержання об'єктивної інформації щодо змісту і характеру конфлікту;
- *Визначити* механізм фальсифікації інформації щодо змісту й характеру конфлікту.

Слід враховувати, що будь-який конфлікт посилюється, якщо:

- збільшується кількість потенційних і/або реальних його учасників;
- серед його учасників домінує установка на перемогу будь-якою ціною;
- у ньому задіяні фундаментальні цінності (принципи), що визначають "обличчя" його учасників (ідеологічні забобони, релігійні цінності, усталені традиції, гідність тощо);
- у свідомості учасників домінує тип поведінки з ірраціональними цілями;
- він невірно визначений і розвивається спонтанно, тобто, коли знаходяться у стадії становлення просторово-часові й ціннісно-сміслові виміри конфлікту, коло реальних і потенційних його учасників, не легітимізовані їхні вимоги;
- суб'єкти відносин, від яких залежить його ліквідація, зволікають із прийняттям рішень;
- існує дефіцит об'єктивної інформації щодо причин його виникнення;
- він сприяє дезінтеграції відносин.

Не варто рано відкривати карти, якщо опонент прагне продемонструвати кому-небудь (наприклад, керівнику), як добре і жорстко він веде переговори. Якщо занадто рано відкритися, він буде вважати це надмірною зацікавленістю. Краще дати опоненту відчувати, що йому довелося ретельно потрудитися, щоб одержати поступку.

Іноді приходиться мати справу з опонентом, який заявляє настільки абсурдні претензії, що краще утриматися від будь-яких контрпропозицій, сподіваючись, що в ході переговорів його позиція зміниться. Хоча може бути корисним висунути таку ж безглузду пропозицію й у такий спосіб відновити рівновагу.

Важко вести переговори з опонентом, позиція якого об'єктивно сильніша. Тут корисні такі рекомендації:

1. Апеляція до принципів (правових норм, принципів справедливості, рівності).
2. Апеляція до тривалих "історичних відносин" з даною стороною.
3. Апеляція до майбутніх перспективних відносин з опонентом (вигідність співробітництва в подальшому).
4. Звертання до суспільної думки.
5. Звертання за допомогою до посередника.

5.7. Психологічні умови успішності переговорів

Існує ряд психологічних умов, що підвищують шанси на успіх при вирішенні міжособистісних конфліктів за допомогою переговорів. Переговори в умовах конфлікту, як правило, виявляються більш успішними, якщо:

- предмет конфлікту чітко визначений;
- сторони уникають використовувати погрози;
- учасники намагаються відійти від розгляду конфлікту як ситуації з нульовою сумою;
- відносини сторін не зводяться лише до врегулювання конфлікту, а охоплюють багато областей, де інтереси сторін збігаються;
- ставки учасників не занадто високі;
- сили сторін приблизно рівні;
- обговорюється не надто велика кількість питань (одні питання не "гальмують" вирішення інших).

Тепер слід окреслити основоположні фундаментальні психологічні чинники, що визначають успішність переговорного процесу:

1. Вирішальний вплив на успішність переговорів здійснює особистісний чинник.

Серед особистісних якостей і властивостей, що сприяють конструктивному проведенню переговорів, зазвичай називають високі моральні якості, врівноважений характер, розвинені ораторські здібності, нервово-психічну стійкість, толерантність, нестандартне мислення, рішучість, скромність, професіоналізм і корпоративне почуття.

Іншим аспектом особистісного фактору є вміння учасника переговорів враховувати особистісні особливості протилежної сторони. Ще Френсіс Бекон писав в есе "Про переговори": "Якщо ви маєте працювати з будь-якою людиною, ви повинні довідатися: про її характер і пристрасті, щоб нею командувати; або про слабкості і недоліки - щоб налякати її; про близьких їй людей - щоб нею керувати. Маючи справу з розумними людьми, потрібно вникати у їхні висловлювання. Говорити їм слід якнайменше - і саме те, чого вони найменше очікують. Ведучи складні переговори, не намагайтеся сіяти і жати одночасно; повільно підготовлюйте ґрунт, і плоди поступово дозріють". Знання особистісних особливостей опонента і врахування їх у ході переговорів дозволяє прогнозувати ймовірний характер взаємодії з ним.

2. Успіх переговорного процесу багато в чому залежить від діяльності посередника (якщо він залучається для вирішення проблеми). Це особливо важливо, коли посередник має справу з тривалим і складним міжособистісним конфліктом.

3. Чоловіки демонструють більш високу задоволеність собою і процесом переговорів із партнером протилежної статі. При переговорах в одностатевій парі (чоловік-чоловік) вони менше задоволені собою і процесом, проте більше задоволені досягнутими угодами.

4. Успіх на переговорах багато в чому залежить від врахування національних особливостей партнера, його стилю ведення переговорів.

5. Соціально-психологічна ефективність переговорів в діадах і тріадах розрізняється. Це обумовлено різними соціально-психологічними характеристиками таких типів взаємодії. Переговорний процес у діаді характеризується меншою стійкістю і більшою невизначеністю очікуваних результатів у порівнянні з тріадою, в якій роль третього учасника виконує спостерігач. У діадах відбувається зміщення уваги учасників із проблеми переговорів на емоційні аспекти взаємодії.

6. У діадах ефективніше, ніж у тріадах, проходять переговори стосовно особистих інтересів опонентів. У тріадах більш ефективними є переговори з більш абстрактних тем, коли присутність третьої особи змушує прислухатися до логіки партнера.

7. Коли необхідно вести переговори з усією групою, яка виступає єдиним опонентом у конфлікті, краще вести діалог не з усіма разом, а з окремими учасниками, звівши, таким чином, переговори до міжособистісного спілкування. На відміну від рядових членів, представники груп на переговорах не демонструють поляризації, а досягнутий результат є компромісом між вихідними позиціями.

8. Посилення контролю за спілкуванням, у тому числі невербального, дозволяє учасникам зменшити вплив емоцій на вибір варіанту рішення, що позитивно позначається на результаті взаємодії.

9. Тверда переговорна позиція може знизити вимоги іншої, більш слабкої сторони, та викликати в неї готовність погодитися на менше. Але з сильним опонентом жорстка позиція може призвести до ескалації конфронтації у відповідь. Тому зайва твердість зменшує шанси на угоду.

10. Наявність зовнішньої погрози для одного з учасників переговорів підвищує імовірність його поступок іншій стороні. Погроза повинна бути реальною, тобто ґрунтуватися на діях, а не на намірах.

11. З іншого боку, відсутність в опонентів бажання застосувати насильство може призвести до більш швидкого вирішення проблеми. Мирному вирішенню кризових ситуацій сприяє наявність у сторін можливості впливати один на одного ненасильницькими засобами.

12. Позитивно впливає на результативність переговорів взаємозалежність опонентів. Вона може виражатися в двох аспектах: між сторонами до конфлікту склалися міцні відносини і їм легше домовитися; сторони пов'язані перспективами спільного майбутнього, що оцінюються як важливі.

13. Результати переговорів істотно залежать від змісту переговорного процесу, тобто від проблеми обговорення. Чим більш абстрактною є обговорювана тема, тим легше учасникам дійти згоди, і навпаки.

14. Важливим чинником, що впливає на успіх переговорів, є час. Як правило, перемагає той, хто має у своєму розпорядженні час. Переговорник, що потрапив у цейтнот, приймає рішення експромтом, робить більше помилок.

15. Якщо переговори тривають занадто довго, а рішення не знаходиться, корисно оголосити перерву. Під час перерви можливе проведення необхідних консультацій. До речі, обідня перерва знімає рівень напруженості, робить людей більш поступливими. Іншим варіантом виходу з наміченого тупика може бути пропозиція відкласти складне питання на більш пізній час, після того, як інші простіші проблеми будуть вирішені.

16. Важливою психологічною умовою успіху на переговорах є грамотне застосування техніки і тактики аргументування.

5.8. Поради переговорників-експертів

Необхідно відзначити, що одне лише знання про переговори ще не є достатньою підставою для успіху. Не менш важливу роль відіграє формування і розвиток навичок ведення переговорів. А вміння вести переговори формується лише при реалізації наявних знань на практиці. І нарешті, не варто забувати про те, що переговори можуть досягти своєї мети тільки в тому випадку, якщо їх учасники щирі в прагненні до спільного пошуку вирішення проблеми. В іншому випадку сторони скоріше демонструють рішучість, ніж прагнуть знайти рішення.

Ціль замість позиції. Якщо під час переговорів відразу зайняти певну позицію, можна самому потрапити у власний капкан. Логіка розмови така (див. вище): кожен обдумує альтернативи власні та опонента; формулює цілі; описує вигоди.

Ніколи не приймати першої пропозиції опонента, якою б вигідною вона не здавалася. Треба продовжувати переговори.

Допомогти партнерові, щоб переконатися саму. Говорити з позиції партнера, ставити його інтереси в центр аргументації. Вміло підбирати слова, епітети. Добре діє конкретика типу: «Це для Вас зекономить...%»; «У такий спосіб Вам гарантовано...».

Конструктивно використовувати власні переваги. Не намагатися поставити опонента на коліна, а *порівняти його* (чи спільний) *виграш* від домовленості з *його програшем* у випадку недосагнення згоди.

Навіть, якщо *всі переваги належать Вам*, не можна розігрувати ситуації так, щоб опонент відчув себе приниженим і переможеним. Це тільки збільшить його спротив і породить бажання помсти.

У цій ситуації корисно *залучити третю (нейтральну) сторону*, яка може підсилити Ваші аргументи.

Якщо починаються труднощі:

Позбавити партнера його резервів. Добре допомагають у цій ситуації анекдот, порівняння, фрази на зразок «Мій старий знайомий теж...», «Дехто у такому випадку...». Якщо причина вагань співпадає з тією, що прозвучала у розповіді, це допоможе зробити крок уперед. Адже відомо, що напруженість завжди зникає, якщо проблему показати у смішному гіпертрофованому вигляді. Однак, слід бути обережним, щоб не перейти межі доброго смаку і не зачепити необережним словом чутливі струни опонента.

Не погрожувати, але застерігати. Відмінність між цими поняттями лежить лише у підборі слів та інтонації: погроза є суб'єктивною і ворожою, а застереження – об'єктивне і доброзичливе.

Блискавично реагувати. Така реакція може розрядити напругу і повернути опонента до доброго гумору. Однак, щоб не зашкодити, слід пам'ятати про такі **«Не можна»**:

- Перебільшувати, – слід реагувати відповідно до ситуації.
- Бути нахабним чи образливим.
- Вживати грубих висловів чи проклинати.
- Розповідати анекдоти «з бородою» (викликає жалість) або сальні жарти.
- Затягувати з нейтралізацією промахів, – якщо якийсь вислів був невдалим.
- Зловживати з блискавичними реакціями, особливо у присутності третіх осіб.

Партнер блокує переговори – ще раз проаналізувати, що може бути причиною; уточнити, які він насправді має завдання і цілі; дізнатись, які має альтернативи кожна сторона. Приклад: незважаючи на те, що завдяки ефективній роботі менеджера М. прибуток компанії зріс, шеф навіть думки не допускає про підвищення йому зарплати, але можна виторгувати інші пільги (приходити пізніше, додаткову відпустку чи додатковий вихідний зі збереженням оплати і т.д.).

Партнер поводиться неадекватно (грубо, нечесно) – інколи найкращим виходом є припинення переговорів. Однак, не завжди це можливо, тому пропонується вихід такий:

- Дати «випустити пару».
- Спробувати подумки грати роль спостерігача і переконати себе, що все це відбувається не з тобою, а кимось іншим. Тобі просто цікаво, а що насправді діється з опонентом?
- Кілька разів глибоко вдихнути.
- Сісти (стати) зручно і дивитися прямо в очі опоненту.
- Почати говорити тільки тоді, коли повністю заспокоївся. Говорити спокійно і по суті. «Як тільки ми відчули гнів під час дискусії, ми вже сперечаємося не за істину, а за себе» – Т. Карлейль.
- Якщо неможливо відразу заспокоїтися, – зробити якісь рухи (змінити положення голови, рук, ніг, взяти ручку і т.п.) або вийти під будь-яким приводом (проте це найгірший варіант із запропонованих).
- На образливі слова не реагувати ніяк, а сконцентруватися на тому, що говорилося перед тим: 1) подякувати за критику і відвертість; 2) попросити навести конкретні факти; 3) використовувати «золоті слова»; 4) підіграти критикану.
- Якщо не можеш позбутися бажання помститися, напиши все, що хотів би сказати опоненту і прочитай вдома перед дзеркалом, а потім порви на дрібні шматочки☺).

Партнер намагається ошукати.

Приєм 1. «Злий і добрий». Особливо слід бути обережним, якщо після очевидної агресії з'являється наступний представник команди опонентів і виявляє надзвичайну прихильність. Необхідно взяти тайм аут для збору додаткової інформації і обдумування.

Довести до завершення.

Навіть добре проведені переговори інколи через дрібницю не завершуються досягненням мети. Щоб в кінці була поставлена позитивна крапка, слід дослухатися таких порад:

- Протягом переговорів у опонента слід сформувати відчуття зацікавленості.
- Слід уникати випадкових свідків, вигляд чи міміка яких можуть викликати фальшиві підозри.
- Відзначити (підтвердити) успіх переговорів (наприклад, келихом шампанського).
- Через певний період довідатися, чи не виникло у опонента якихсь питань, проблем.

5.9. ЕФЕКТИВНІ ПЕРЕГОВІРНІ ТАКТИКИ

Англійський професор. Це одна з найбільш дієвих і сильних відповідей на провокації та маніпуляції опонента. Головна характеристика – завдяки позиції благородного дворянина стає очевидно невихованість і відсутність культури опонента. Діє подібно до холодного душу, оскільки всім стає зрозуміло, наскільки опонент програє в грі, яку затіяв. Підсилює дію тактики її публічне використання.

Варіант 1. Толерантний англійський професор.

Приєм 1.1. «Золоті слова»

- Я Вас розумію, але хотілося б подивитися на проблему з іншого боку...
- Ви знаєте, все це дуже цікаво, але хотілося б, щоб і мої аргументи вислухали...
- Я знаю, що Ви мудра людина, і, впевнений, якщо Ви мене уважно вислухаєте, зробите правильні висновки.
- Я поділяю Вашу точку зору, але, здається, наведених аргументів недостатньо.

Приєм 1.2. «Запитання»

- А Вам не здається?
- А Ви дійсно впевнені, що вибраний Вами тон справді підходить до ситуації?
- Вибачте, Ви дійсно маєте вагомні підстави для цього тону, чи це Ваш специфічний стиль спілкування?
- Вибачте, ... те, що Ви говорите відноситься до фактів, чи це Ваше особисте сприйняття?

Варіант 2. Жорсткий англійський професор.**Приєм 2.1. «Демонстрація правди»**

З'ясовуються справжні мотиви опонента і демонструються присутнім:

- «Так, але це не узгоджується з тими **фактами**, які є моєму розпорядженні».
- А ось на цьому пункті мені доведеться наполягати і боюся, що це надто м'яко сказано (У. Черчілль)

Приєм 2.2. Гумор і сарказм над критичними зауваженнями у вигляді цитат, прислів'їв.

• Знаєте приказку? – Своєї точки зору не змінює або мертвий або нерозумний. Ви не належите ні до перших, ні до других, тому спробуємо порозумітися☺

• Коли Ч. Чапліна запитали, як він ставиться до нападок преси, він відповів: «Я завжди заспокоюю себе думкою, що оси ніколи не накидаються на погані плоди».

• Знаєте, у цій ситуації мені згадуються слова Аристотеля: «Достоїнство словесного виразу – бути ясным і не бути низьким». Мені здається **нам з Вами** варто взяти це на озброєння.

• Критика була б жахливою зброєю для будь-кого, якби вона, на щастя, сама не була об'єктом критики – сказав якось В. Г. Белінський, тому дозвольте я Вам відповім...

Ефект Пігмаліона. Дуже добре працює на початку переговорів завдяки позитивному програмуванню. Приклади:

Не мені Вам говорити, Ви це знаєте краще за мене...

Ви в цих питаннях достатньо компетентні, тому впевнений, що вислухавши мене...

Досвід роботи з Вами мене переконав, що я маю справу з професіоналом...

Вас завжди вирізняла обов'язковість і надійність... І цього разу Ви також залишилися вірними своїм принципам...

Зміщення наголосу. Відповідаючи на провокації і роблячи зауваження опоненту, краще за все говорити про свої відчуття, а не про нього чи його дії. Говорячи про свої відчуття, Ви стимулюєте його співчуття і обеззброюєте його агресію. Для порівняння:

<i>Наголошення на його недоліках</i>	<i>Наголошення на своїх відчуттях</i>
Ви говорили про... і не дотримали слова!!	Мені шкода, але надалі я не можу бути впевненим, що Вам це вдасться
Ви зовсім незрозуміло представили свої вимоги...	Я дуже стурбований тим, що не можу чітко уявити собі Ваших вимог...
Ви постійно піддаєте сумніву мій професіоналізм...	Я почуваю себе незручно, коли Ви висловлюєте сумніви з приводу мого професіоналізму
Ви постійно мене перебиваєте!	Вибачте, але я збиваюся з думки, коли Ви мене перебиваєте. Дуже прошу, не робіть цього.
Ви знову повторили цю ж помилку!	Мені здається, що я не зовсім зрозуміло пояснив Вам... Дуже хотілося, щоб надалі ми не допускали подібних помилок!

Критеріальні слова.

- Йде якась аргументація недоліків... (наприклад, Ваш товар поганої якості, тому що....)

Відповідь: Ви знаєте, ми з Вами обидва зацікавлені у вирішенні цієї проблеми. Дозвольте, я покажу конкретно...

- Я працюю лише з ... (наприклад, порядними) людьми!

Відповідь: Приємно дізнатися, що і в цьому ми з Вами одностайні!

- Я не думаю, що те що Ви говорите буде для мене корисним...

Відповідь: Ви знаєте, містер Х теж так думав, однак зараз...

Метод Сократа. Шляхом акцентування на вигодах для опонента, вибудувати логічний ланцюжок причинно-наслідкових зв'язків і змусити його кілька разів сказати «так». Після чого перейти до головного.

Завдання на самостійну роботу

1. Пригадайте з власного досвіду та досвіду Ваших знайомих приклади переговорів, які можна було б віднести до тактики «Англійський професор», «Ефект Пігмаліона», «Критеріальні слова», «Метод Сократа».
2. Проаналізуйте, чи вдалим був вибір тактики до згаданого конкретного випадку. Поясніть аргументовано.
3. Знайдіть приклади (відео, аудіо, текстові), найбільш вдалого застосування згаданих переговорних тактик.
4. Проаналізуйте знайдені приклади, використовуючи такі критерії: сильні та слабкі сторони опонентів, їх цілі, ступінь досягнення мети переговорниками.

Завдання та запитання для самоперевірки

1. Поясніть сутність переговорної стратегії «позиційний торг».
2. Які Ви знаєте прийоми, що використовуються при позиційному торзі?
3. Визначте сутність переговорної стратегії «конструктивні переговори».
4. Охарактеризуйте прийоми, що використовуються при конструктивних переговорах.
5. У чому специфіка прийомів, що носять двоїстий характер?
6. Розробіть правила формування оптимального складу групи переговорників.
7. Які чинники впливають на вибір і підготовку місця зустрічі?
8. Із яких навиків складається вміння слухати у переговорах?
9. Наведіть можливі ознаки для ідентифікації конфлікту.
10. Розробіть рекомендації щодо розв'язання можливих конфліктів у переговорах.
11. Опишіть комфортні психологічні умови успішності переговорів.
12. Які з порад переговорників-експертів запам'яталися Вам передусім?
13. Які з порад переговорників-експертів Ви вважаєте дискусійними? Чому?
14. Знайдіть у доступній літературі ефективні переговорні тактики, крім наведених у лекції.

ПРАКТИКУМ ДО ЛЕКЦІЇ 5

План проведення практичного заняття 9

1. Аналіз прийомів, що використовуються при позиційному торзі.

2. Визначення ситуацій, де не уникнути позиційного торгу.
3. Характеристика прийомів, що використовуються при конструктивних переговорах.
4. Окреслення ризиків застосування стратегії «конструктивні переговори».
5. Розгляд прийомів, які мають двоїстий характер.
6. Ролева гра «Формування складу групи переговорників», обґрунтування доцільності ролі кожного учасника.
7. Пояснення сутності критеріїв вибору і елементів підготовки місця зустрічі.
8. Формування навичок уміння слухати у переговорах.

План проведення практичного заняття 10

1. Розгляд прикладів ідентифікації конфлікту та рекомендацій щодо його розв'язання.
2. Аналіз доцільних психологічних умов успішності переговорів.
3. Дискусія змісту порад переговорників-експертів.
4. Обґрунтування ефективності переговорних тактик.

Модульна контрольна робота (виконується письмово у формі відповідей на рандомний набір питань, сформованих лектором із пунктів плану лекцій 1-5).

Посилання на відео матеріали до теми 5

<https://www.youtube.com/watch?v=WCrBQXYCFI0&t=22s> – Приклад з фільму «Солодкий листопад».

<https://www.youtube.com/watch?v=J4HIFvrSHBs> – Переговори у фільмі «Вовк з Уолт Стріт».

<https://www.youtube.com/watch?v=vjjFOcQh1qI> – Фрагмент переговорів з фільму «Мільярди».

https://www.youtube.com/watch?v=l_Dv0u6MwwE – Психологія переможця у переговорах.

Практичні / творчі завдання для закріплення матеріалу теми 5

1. Ознайомтеся зі змістом попередніх пунктів лекції, у т.ч. перегляньте запропоновані відео матеріали. Завдання виконайте у команді.
2. Проаналізуйте запропоновані відео, використавши максимально теорію, викладену у лекції 5.
3. Підготуйте презентацію проведеного Вами аналізу.
4. Підготуйте запитання до слухачів, за допомогою яких буде встановлено рівень засвоєння ними матеріалу теми.

Рекомендована та використана література

1. Рахліс В., Павленко О. Переговори і медіація. Підручник для підготовки професійного переговорника. Дніпро: Гудвін. – 2020.

2. Кріс Восс, Тал Рез - «Ніколи не йдіть на компроміс. Техніка ефективних переговорів». Київ: Наш формат. – 2019.
3. Цикл навчальних відеороликів на тему проведення успішних переговорів:
4. https://www.youtube.com/watch?v=bZ3uIO11L24&list=PL_tsJN132BIO91oMRiay3KwMLwEaCF62f
5. https://www.youtube.com/watch?v=1M99oIZW-S0&list=PL_tsJN132BIO91oMRiay3KwMLwEaCF62f&index=3
6. https://www.youtube.com/watch?v=1M99oIZW-S0&list=PL_tsJN132BIO91oMRiay3KwMLwEaCF62f&index=3
7. <https://www.youtube.com/watch?v=Y-3FPYRgRo&list=PL9TroPbdCL6DnbRPO9BMHwaGBIHWqIw--&index=6>
8. <https://www.youtube.com/watch?v=sa887CBmFI&list=PL9TroPbdCL6DnbRPO9BMHwaGBIHWqIw--&index=7>

Лекція 6

МАНІПУЛЯЦІЯ В ПЕРЕГОВОРАХ

План

1. Поняття маніпуляції в переговорах.
2. Варіанти емоційного тиску.
3. Варіанти маніпуляції довірою.
4. Варіанти маніпуляції обставинами.
5. Варіанти маніпулятивної подачі інформації.
6. Популярні маніпулятивні тактики.
7. Типи маніпуляторів за Евереттом Шостромом.
8. Причини маніпулятивної поведінки та прийоми захисту від маніпуляторів.

6.1. Поняття маніпуляції в переговорах

Завдання маніпуляції - привести співрозмовника / опонента в режим стереотипного мислення, щоб він діяв автоматично, не усвідомлюючи і не обдумуючи своїх дій. Не знаючи прийомів маніпуляції, найімовірніше він навіть не зрозуміє, що відбувається. Хороший маніпулятор може змусити співрозмовника почувати себе особливим, розумним і цінним. Або навпаки, жалюгідним, слабким, некомпетентним. Маніпулятор не переймається сучасним чи майбутнім станом того, над ким він проводить свої дії. Його основне завдання – домогтися потрібного рішення, і йому не важливо, що це рішення суперечить інтересам опонента, що для цього потрібно змінити його сприйняття ситуації або змінити емоційний настрій.

Маніпуляція в переговорах – це прихований психологічний вплив на опонента з метою домогтися від нього вигідного рішення або поведінки, які суперечать його інтересам.

Однак, маніпуляціям у переговорах можна протидіяти, якщо знати як їх ідентифікувати і яку техніку захисту від маніпуляції застосувати. У переговорах існує чотири основні типи маніпуляції:

1. Емоційний тиск
2. Маніпуляція довірою
3. Маніпуляція обставинами
4. Маніпулятивна подача інформації

6.2. Варіанти емоційного тиску

Емоційний тиск – цей тип маніпуляції спрямований на придушення емоційного стану опонента через виклик таких емоцій, як невпевненість, тривога, страх, почуття провини, сорому, розгубленості. При використанні іншою стороною «Емоційного тиску» ви відчуваєте тиск з боку опонента, виникає відчуття, що ви не контролюєте ситуацію, що ви особисто, ваш продукт, ваша компанія нічого з себе не представляють і не цікаві опонентові.

Жорсткі переговорники можуть починати переговори з крижаного мовчання або навпаки, з емоційного сплеску, щоб випробувати опонента. Якщо ви не зможете протистояти його натиску і хитрощам на початку переговорів, з вами ніхто не стане домовлятися, вам просто диктуватимуть умови.

Варіанти емоційного тиску:

2.1. Маніпуляція «Мовчанка». Ви зробили пропозицію і чекаєте відповіді від опонента, але замість відповіді, отримуєте крижане мовчання і зарозумілий погляд. У такій ситуації може з'явитися сумнів у тому, що ваша пропозиція буде прийнято опонентом хоча б до розгляду. Ви продовжуєте переживати і ваш сумнів переростає у невпевненість, виникає бажання поступитися трохи, щоб опонент поміняв свій жорсткий настрій і пішов на діалог. Що ж, саме цього і домагається маніпулятор.

Завдання цієї маніпуляції придушити емоційний настрій, змусити відчувати візаві невпевнено, а також змусити його піти на поступки ще до початку торгу.

Техніка протидії:

- Зберігайте спокій
- Не реагуйте
- Не поспішайте робити поступки
- Зачекайте трохи
- Задайте питання: «Ви зрозуміли мою пропозицію?»

2.2. Маніпуляція «Зовнішні подразники». Опонент використовує зовнішні подразники (дуже незручне місце, до нього весь час хтось підходить і відволікає, у приміщенні жарко, впливають зовнішні джерела шуму і т.д.).

Техніка протидії:

- Зберігайте спокій
- Фокусуйтеся на темі переговорів
- Використовуйте елементи емоційної підготовки

2.3. Маніпуляція «Образа особистості». Опонент робить ремарки, що зачіпають безпосередньо вашу особистість.

Техніка протидії:

- Не звертайте уваги

- Зберігайте спокій
- Попросіть озвучити тему переговорів
- Запропонуйте опонентові повернутися до теми переговорів
- Продовжуйте вести переговори за планом

2.4. Маніпуляція «Емоційний сплеск». Емоційний сплеск у відповідь на ваші аргументи.

Техніка протидії:

- Проігноруйте емоційне забарвлення
- Зберігайте спокій
- Стійте на своєму

2.5. Маніпуляція «Перша пропозиція». Опонент голосно і вкрай негативно реагує на першу пропозицію: «Ви знущаетесь? Ви вважаєте ЦЕ пропозицією?»

Техніка протидії:

- Зберігайте спокій
- Поцікавтеся, що саме у вашій пропозиції не влаштувало опонента
- Запитайте, якою ваш опонент бачить справедливу пропозицію.
- Попросіть пояснити його логіку: на чому ґрунтується його пропозиція і чому він вважає свою пропозицію справедливою

2.6. Маніпуляція «Нереальні запити». Опонент вимагає неможливого. Наприклад ціну в два рази нижче або інвестиції в 10 разів більші.

Техніка протидії:

- Не сперечайтесь. Це зміцнює позиції опонента
- Попросіть опонента пояснити його логіку
- Висуньте зустрічну вимогу, яка буде його дзеркальним відображенням, тобто такою ж нереалістичною
- Перехопить ініціативу за допомогою реалістичної пропозиції

2.7. Маніпуляція «Ви мені грубіяните?» Опонент емоційно реагує на ваші коментарі щодо коректності його поведінки на переговорах: «Що це за грубість? Вийдіть звідси!»

Техніка протидії:

- Проігноруйте емоційне забарвлення
- Зберігайте спокій
- Повідомте, що у вас немає мети нагрубити опоненту
- Повідомте, що ваша мета – домовитися по темі переговорів
- Запропонуйте повернутися до теми переговорів

Тут наведені лише найбільш популярні маніпуляції, насправді їх набагато більше.

6.3. Варіанти маніпуляції довірою

Маніпуляція довірою. При використанні в переговорах прийомів «Маніпуляції довірою» виникають сильні емоції, такі як доброта, порядність, чесність, справедливість, великодушність, людяність, а також почуття жалості, провини і сорому (у вас все добре, а у нас немає, як вам не соромно). І саме ці емоції змушують вас зробити дію, в якому зацікавлена інша сторона.

У простих переговорах, «Маніпуляція довірою», часто ґрунтується на правилі «Взаємного обміну». Інша сторона може використовувати невеликі подарунки або компліменти, щоб

викликати у вас почуття зобов'язання. У ділових переговорах опонент намагається здатися максимально відкритим, говорить про довгострокову співпрацю. Або інша сторона може не озвучувати конкретні умови пропозиції, а як би мати їх на увазі. Наприклад, вам можуть сказати, що в разі укладення угоди, ви отримаєте дуже хороші комісійні. Почуття довіри, що виникло в результаті маніпуляції може перешкодити вам уточнити розмір комісійних. При цьому ви очікуєте, що хороші комісійні, це 50%, а опонент збирається вам запропонувати 5%, але це розкриється вже після укладення угоди.

3.1. Маніпуляція «Коломбо». Опонент грає роль наївної і дурнуватої людини (яку часто недооцінюють і роблять помилки).

Техніка протидії:

Незважаючи на те, яким дурним або наївним здається вам опонент, завжди слід сприймати його як найрозумнішого переговорника, якого ви коли-небудь зустрічали.

3.2. Маніпуляція «Відкрити карти». Опонент пропонує вам відкрито озвучити ваші максимальні вимоги (чого ви хочете) і ваші можливості (бюджет, поступки).

Техніка протидії:

- Повідомте, що угода складається з окремих домовленостей по кожній умові
- Повідомте, що визначите, на які поступки будете готові, після обговорення кожної умови
- Запропонуйте повернутися до детального обговорення умов угоди

3.3. Маніпуляція «Повірте мені на слово». Опонент пропонує повірити йому на слово, аргументуючи тим, що він не та людина, яка буде вводити вас в оману.

Техніка протидії:

Повідомте, що ви не вели з ним раніше спільних справ і не знаєте його як партнера, тому в першому спільному ділі ви ЗОБОВ'ЯЗАНІ проявити розумну обережність.

3.4. Маніпуляція «Жалість». Опонент повідомляє як йому важко в нинішній ситуації, і просить вас допомогти йому, уклавши угоду на його умовах.

Техніка протидії:

- Повідомте, що у всіх своя ситуація і свої складності.
- Повідомте, що укласти угоду собі на шкоду ви не можете і будете готові до угоди тільки на прийнятних для вас умовах.

6.4. Варіанти маніпуляції обставинами

Цей тип маніпуляції заснований на використанні обставин, які послаблюють вашу позицію або які ви не можете перевірити. Наприклад вам можуть повідомити, що час на ухвалення рішення вкрай обмежений і вам потрібно прийняти рішення прямо зараз. Або, що конкуренти вже запропонували більш вигідні умови, а вас слухають тільки тому, що очікують ще більш вигідних умов. Або, що умова, яку висуває ваш опонент є принциповою для іншої сторони, якщо ви не приймете цю умову, переговори закінчені.

4.1. Маніпуляція «Зараз або ніколи». Завдання маніпуляції «Зараз або ніколи» – не дати опонентові добре обміркувати висунуту пропозицію і схилити до негайного прийняття рішення. Найкраще сенс цієї маніпуляції передають рекламні акції з обмеженим строком дії. Ви приходите в магазин і бачите спеціальну пропозицію з дуже привабливою ціною, яка діє тільки сьогодні. Обмеження акції в часі допомагає усунути коливання і підштовхнути

споживача до прийняття рішення про купівлю. Згадайте, чи ви купували якісь речі, без яких могли обійтися, під час розпродажу?

У переговорах маніпуляція виявляється по різному. Може бути висунута не така вже й суттєва причина, через яку ви повинні негайно дати відповідь. Або опонент може чинити тиск, кажучи: «Ви повинні дати мені відповідь зараз. Інших переговорів не буде!». Іноді застосовується прийом, коли опонент дивиться на годинник і повідомляє, що пропозиція діє рівно 5 хвилин або говорить щось на зразок: «Пропозиція діє, поки я не вийшов за двері!».

Техніка протидії:

- Зберігайте спокій
- Не погоджуйтеся на прийняття негайних рішень
- Поцікавтеся, чому саме зараз необхідно дати відповідь

Якщо відповідь опонента покаже, що обмеження в часі не має об'єктивної причини, висуньте зустрічні завищені вимоги, а потім перехопіть ініціативу за допомогою реалістичної пропозиції (алгоритм маніпуляції «Нереальні запити»). Наприклад: «Якщо ви подвоїте пропонувану знижку, я готовий прийняти рішення зараз! На вашу чинну пропозицію я відповім до кінця тижня».

4.2. Маніпуляція «Слон і Моська». Опонент вимагає від вас поступок, мотивуючи це тим, що ваша частка в його бізнесі мізерно мала.

Техніка протидії:

- Не давайте втягнути себе в обговорення вашої частки
- Зберігайте спокій
- Впевнено повідомте про свої сильні сторони
- Запропонуйте повернутися до обговорюваного питання

4.3. Маніпуляція «Конкуренти». Опонент повідомляє, що ваша пропозиція не цікава, тому що конкуренти запропонували в 1,5 рази більше.

Техніка протидії:

- Не давайте втягнути себе в обговорення конкурентів
- Запропонуйте обговорити всі аспекти вашої пропозиції, щоб за підсумками зустрічі опонент сам міг прийняти найбільш вигідне для нього рішення.

4.4. Маніпуляція «У мене мало часу». Опонент тисне, кажучи: «У мене мало часу!». Встановлюючи жорсткий (майже нереальний) крайній термін для вас він змушує швидко приймати рішення. Запитайте прямо, до чого такий поспіх і якщо хоча б щось вас збентежить, відмовтеся співпрацювати з такою людиною. Ця маніпуляція грає на жадібності, на емоційному напруженні. При цьому дедлайн може матися на увазі, а не бути встановленим безпосередньо: маніпулятор буде тонко натякати на терміни і всіляко вас квапити.

Техніка протидії:

- Зберігайте спокій
- Повідомте, що розумієте опонента і так само обмежені в часі
- Повідомте, що виходячи зі слів опонента, ви бачите два варіанти: домовлятися сьогодні або перенести зустріч
- Запитаєте, який із запропонованих варіантів буде для опонента більш прийнятним

6.5. Варіанти маніпулятивної подачі інформації

До цієї категорії відносяться маніпуляції, засновані на подачі спотвореної, неструктурованої або надлишкової інформації. Наприклад, опонент може закидати вас цифрами, посилатися на документи, про які ви не були попереджені заздалегідь, переводити гривні у відсотки і назад, рахувати оплату не за весь період контракту, а за день використання або нав'язувати вам обговорення тільки зручних йому тем.

5.1. Маніпуляція «Питання – відповідь». Ефективна маніпуляція, яку добре ілюструють переговори продавця і закупівельника. Невдалий продавець прийшов на переговори, щоб запропонувати поставки продукції на стандартних умовах, чекаючи, що товар потрібен закупівельнику. Однак закупівельник від самого початку переговорів взяв контроль над ситуацією у свої руки за допомогою цієї простої і водночас ефективної маніпуляції. Принцип її дії простий:

На початку зустрічі опонент заявляє наказовим тоном, що переговори пройдуть за схемою: «Я задаю питання - ви відповідаєте!»

Якщо ви внутрішньо погодився з іншою стороною, ви відразу віддасте владу в переговорах і почнете емоційно сприймати опонента, як господаря становища. У цьому випадку, ви втрачаєте можливість провести переговори відповідно до підготовленого плану, що помітно знижує шанси на успіх.

Захист від маніпуляції:

- Зберігайте спокій
 - Повідомте, що ви готові відповісти на питання опонента, але так само очікуєте відповідей на свої питання
 - Перехопіть ініціативу, запропонуйте визначити список тем для обговорення
- Зазвичай ця маніпуляція іде у зв'язці з маніпуляцією «У мене мало часу».

5.2. Маніпуляція «Закидування цифрами». Опонент буквально закидає вас цифрами, не даючи перепочинку і можливості розібратися що й до чого.

Техніка протидії:

- Зберігайте спокій
- Попросіть опонента повторити все, щоб ви могли записати інформацію
- Запишіть всі цифри
- Візьміть паузу, щоб перевірити інформацію

5.3. Маніпуляція «Ось документ!». Опонент підкріплює свою аргументацію письмовою документацією, з якою ви не були ознайомлені заздалегідь.

Техніка протидії:

- Якщо дозволяє час, уважно ознайомтеся зі змістом документа
- Якщо час не дозволяє, повідомте, що вам потрібно уважно ознайомитися з документом і ви не готові продовжувати обговорення цього питання
- Запропонуйте перейти до наступних питань зустрічі

5.4. Маніпуляція «Вибіркова відповідь». Опонент фокусує увагу виключно на зручних для нього моментах, пропускаючи незручні питання.

Техніка протидії:

- Поверніть опонента до обговорення питань, які він обходить стороною
- Вимагайте поступок, якщо опонент не буде готовий обговорювати будь-які питання

5.5. Маніпуляція «Надумані проблеми». Опонент повідомляє, що з вашим продуктом / послугами / компанією завжди багато проблем і вимагає поступку з обговорюваного питання.

Техніка протидії:

- Повідомте, що якщо є конкретні проблеми, що вимагають вашої участі, ви можете обговорити їх пізніше
- Поверніть опонента до теми обговорення

5.6. Маніпуляція «Надлишок аргументів». Опонент просить вас називати додаткові аргументи на підтримку вашої позиції до тих пір, поки не знаходить слабкий аргумент, який легко оскаржити. Потім, оскарживши Ваш слабкий аргумент, повідомляє, що ваша точка зору не вірна і вам слід погодитися з його точкою зору.

Техніка протидії:

Якщо у Вас є причина щоб опонент прийняв вашу точку зору або пропозицію, скажіть про це і замовкніть.

5.7. Маніпуляція «Смішні гроші». Опонент робить розрахунки виходячи з вартості кожної одиниці продукції, а не всього контракту в цілому.

Техніка протидії:

- Відмовтеся слідувати за логікою опонента і не рахуйте показники в тих одиницях або валюті, якими він оперує
- Завжди розраховуйте вартість угоди в цілому
- Візьміть калькулятор, і так, щоб бачила інша сторона, порахуйте загальну суму
- Оцініть, наскільки сума, що вийшла відповідає тому, що показує опонент
- Поверніться до обговорення, але вже в форматі вартості всієї угоди

5.8. Маніпуляція «Гроші – відсотки». Опонент переводить розрахунки з гривень (чи доларів, євро тощо) у відсотки і назад, коли йому це найбільш вигідно.

Техніка протидії:

- Не розраховуйте показники в тих одиницях, якими оперує опонент, якщо це недоречно
- Просіть пояснити логіку виникнення чисел, якими оперує інша сторона
- Використовуйте зв'язку «Що якщо ..», щоб обговорити перспективні пропозиції опонента

6.6. Популярні маніпулятивні тактики

У переговорах маніпуляції часто не вважаються чимось ганебним. Головне – це перемога. Тому важливо знати, які тактики можуть бути використані проти вас. Ми не закликаємо користуватися ними, але пам'ятати про їх існування і робити все, щоб уникнути пасток, необхідно кожному.

Ось найбільш цікаві тактики, які використовують маніпулятори в переговорах.

6.1. «Подвійний агент». Маніпулятор переконує когось за столом переговорів діяти в його інтересах. Або просить надати корисну інформацію, яка нібито піде на користь всім учасникам процесу. «Жертва» в цьому випадку діє на стороні маніпулятора або через незнання, під дією його майстерності, або свідомо, перебуваючи під тиском (у тому числі через шантаж, погрози тощо).

6.2. «Вторгнення». Застосовуючи цю тактику, маніпулятор вторгається у процес прийняття рішень протилежного боку. Окремі прийоми:

- Вторгнутися в особистий простір.
- Влаштувати провокацію під час того, як опоненти розмірковують.

- Говорити про те, чого точно не зрозуміє протилежна сторона.
- Переміщати переговори в маленькі незручні приміщення.

6.3. «Здригання». Коли ви називаєте свою ціну, маніпулятор здригається, причому настільки явно, що це помічають всі. Він дивиться на вас з недовірою, мовчить і чекає іншої пропозиції. Ця тактика працює, тому що змушує відчувати себе ніяково, думати, що були порушені соціальні норми, ображена протилежна сторона. Багато людей під впливом такого явного вираження емоцій почуваються ошелешеними, тому вони втрачають упевненість і висловлюють готовність торгуватися.

6.4. «Що якщо...». Якщо не говорити про щось прямо, то можна залишити величезний простір для визначення реального стану речей або відходу. Така обережна манера допомагає з'ясувати справжні мотиви протилежного боку і знайти слабкі місця. Маніпулятори також використовують цю тактику для того, щоб розпалити уяву опонентів і викликати жадібність. Ось слова-стартери, з яких зазвичай все починається:

- Що, якщо...
- Як щодо того, щоб...
- Давайте спробуємо...
- Припустимо, що...
- Уявіть собі, що...

6.5. «Контроль їжі». Їжа впливає на наші рішення неймовірним чином. У голодному стані ми можемо прийняти абсолютно не ті рішення, які приймаємо ситими. Маніпулятори про це знають і намагаються захопити владу над їжею. Вони запрошують вас в конкретні місця, замовляють певну їжу і випивку. Все це для того, щоб послабити ваш розум, знизити здатність приймати правильні рішення. Перед тим, як отримати бажане, вони пропонують поїсти і намагаються задобрити вас. У підсумку, отримують бажане. На такі зустрічі рекомендується приходити ситим, щоб не залежати від їжі.

6.6. «Блеф». Суть блефу в тому, щоб сказати опоненту щось таке, що справить на нього враження, але буде при цьому не зовсім правдою (а то і відвертою брехнею). Маніпулятор повинен мати акторські здібності, діяти впевнено і рішуче. Найпростіший блеф полягає в тому, щоб сказати: «У мене є пропозиція трохи краща, тому я не впевнений, що погоджуся на вашу». Або «У мене на вечір призначена зустріч ще з одним клієнтом, після чого я вирішу, чію пропозицію вибрати». Цей простий трюк дійсно працює, адже ми не знаємо правду: а може дійсно конкурент зробить кращу пропозицію?

6.7. «Велика шишка» (високе начальство). Цей трюк вдається, якщо ви не знайомі з маніпулятором. Він може говорити про себе все, що завгодно, підносити себе до небес і придумувати будь-які історії. Навіть в інформаційному світі часом важко з'ясувати правда це чи ні. Тактику можна розкусити, уважно спостерігаючи за опонентом: будь-які сумніви в автентичності поведінки можуть і повинні бути розцінені як маніпуляція.

6.8. «Зміна стандартів». Тактика полягає в тому, щоб з'ясувати, якими стандартами керуються люди при прийнятті рішень. Які критерії? Які ідеали? Це перший крок маніпулятора – знайти стандарт (тобто виявити і зрозуміти для себе ваш стандарт). Другий крок: змінити власний стандарт. Маніпулятор починає говорити на вашій мові і використовувати ваші цінності для переговорів, часом навіть заявляючи, що розділяє їх. Він має намір зблизитися і виступити в ролі вашого однодумця, навіть друга-приятеля. Наприклад, продавець нерухомості попросить вас описати ідеальний будинок, а потім спробувати продати те, що давно ніхто не купує, використовуючи ваші слова і словосполучення. Або використовуючи фрази: «О! І я так

думаю! Ви просто читаєте мої думки! Як багато у нас спільного! І знову наші погляди збігаються! У мене враження, що ми давно знайомі!...» Якщо людина від першої зустрічі постійно говорить про подібність поглядів, копіює ваші жести, міміку і слова, наголошує на своїй радості від зустрічі – перед вами, без сумніву, маніпулятор!

6.7. Типи маніпуляторів за Евереттом Шостромом

Відомий психолог Еверетт Шостром виділяє такі типи маніпуляторів:

1. Маніпулятор-диктатор. Це своєрідний тиран, направо і наліво роздає укази, що сиплються окриками, погрозами. Він прагне керувати, зневажати оточуючих за допомогою грубої сили, суворого і жорстокого слова і, звичайно ж, дії. Такі маніпулятори часто рвуться до влади, а, отримавши її, використовують весь свій деспотизм.

2. Маніпулятор-калькулятор (обчислювач). Така людина в спілкуванні з іншими постійно шукає вигоду, його наміри корисливі. Він весь час щось вираховує, вигадує, бажає залишатися «у вииграшному становищі» у будь-якій ситуації. Йому невідомо просте щире дружнє спілкування, турбота та участь у долі близьких.

3. Маніпулятор-ганчірка. Підкорює всіх своєю інфантильністю, безпечністю, безвільністю, слабкістю. Хочє, щоб його жаліли, щоб були поруч тільки з ним, сам стелється і бажає, щоб стелилися біля нього. Як би жорстоко це не звучало, в приклад можна привести зніжену жінку, яка вічно жаліється на головний біль, яка докоряє домочадців в черствості, неуважності до своєї персони.

4. Прилипало. Цей маніпулятор прагне бути веденим, керованим, керованою. Він теж слабкий і безвладний. Але на відміну від «ганчірки» (егоїста, дрібного шантажиста), прилипало дійсно слабкий, ледачий, настирливий.

5. Маніпулятор-суддя. Вічно всім незадоволений, засуджує і критикує весь світ, приписує кожній людині мислимі і немислимі гріхи, бачить у кожному ворога, брехуна, ходить із «незадоволеною міною». Це саме про таких говорять: «Навіть якщо ви навчитеся ходити по воді, знайдуться люди, які скажуть: Подивіться, який нездара! Він і плавати не вміє!».

6. Маніпулятор-захисник. Готовий вигородити, виправдати будь-який вчинок близької людини. Так, «добра» бабуся «не дає образити» батькам свого улюбленого онука, не карає, не пояснює йому його помилки, хвалить за будь-яку дію і слово. Тим самим вона псує дитину, заважає йому розвиватися, не готує до майбутнього життя, не виховує уміння змушувати себе виконувати певні щоденні рутинні обов'язки, а тим самим вирощує для себе і для своїх родичів великі проблеми.

7. Славний хлопець. Цей маніпулятор убиває наповал своєю добротою, але доброта його нещира, солодка до нудоти, нав'язлива. Така людина, мило посміхаючись, готова піти на будь-яку підлість. Люди, що контактують з ним і які мали через нього неприємності, дивуються, що фальшива доброта так спритно підкупила їх.

8. Маніпулятор-хуліган. Ця людина звикла «наводити порядок» у своєму оточенні за допомогою кулаків, агресії, сили, пияцтва. Він громить все і вся, якщо хтось не згоден з ним.

На думку Е. Шострома, для будь-якого маніпулятора характерні такі особистісні характеристики як брехня, фальш, недовіра, відстороненість від людей. Е. Шостром підрозділяє всіх маніпуляторів на активних (хуліган, диктатор), пасивних (ганчірка, прилипало), що конкурують (обчислювач) і байдужих.

4.8. Причини маніпулятивної поведінки та прийоми захисту від маніпуляторів

Основна причина маніпуляції, як вважає Фредерік Перлз, полягає у постійному конфлікті людини з собою, вона ніколи не довіряє собі повністю, але й іншим не довіряє ще сильніше. «Тому вона вступає на шлях маніпуляцій, щоб інші завжди були у неї на прив'язі, щоб вона могла їх контролювати і, за такої умови, довіряти їм більше», – зазначав Ф. Перлз.

Друга причина маніпулювання: бажаючи отримати прихильність, маніпулятор прагне захопити повну владу над іншою особою, яку він змушує робити, думати, відчувати так, як він хоче.

Третя причина маніпуляції: оскільки ризик і невизначеність оточують людей з усіх боків, людина часто відчуває себе безпорадною, і пасивний маніпулятор каже: «Я не можу контролювати все, що може зі мною статися, тому я нічого не буду контролювати. Я здаюся, робіть зі мною що хочете!», домагаючись своїх цілей за допомогою уявної своєї зовнішньої безпорадності. Активний маніпулятор користується безсиллям інших людей, із задоволенням панує над ними, прагнучи зробити їх максимально залежними від себе.

Четверта причина маніпуляції: маніпулятор – це особистість, яка прагне уникнути довірливих відносин і скрутного становища, до якого ці відносини можуть привести. Тобто вони не хочуть брати на себе відповідальність ні за які можливі ситуації, тому відносяться до людей ритуально (Е. Берн, В. Глассер).

П'ята причина: людина хоче отримати схвалення від усіх і кожного, тому змушена прикидатися, приховувати свої почуття, думки і бажання, не може бути правдивою і чесною з оточуючими, але зате всіма правдами і неправдами намагається догодити всім (А. Елліс).

Знаючи основні типи маніпуляторів і розуміючи, як маніпуляції виявляються в переговорах, ви можете не тільки ідентифікувати їх, а й застосовувати техніки захисту від маніпуляції. Наведу універсальну модель поведінки для протидії маніпуляціям в переговорах:

- Будьте морально готові до маніпуляції з боку опонента
- Зберігайте спокій і не поспішайте
- Задавайте уточнюючі питання
- Весь час повертайте обговорення до плану переговорів

Так само ви можете протидіяти більшості маніпуляцій, показавши опонентові, що маніпуляція не пройшла непомітною і ви її ідентифікували. Назвемо це технікою «Все таємне стає явним». Наприклад, опонент висуває нереальні вимоги або включає емоційний сплеск у відповідь на вашу пропозицію. Зберігайте спокій і повідомте, що дії опонента виглядають як маніпуляція, яка спрямована на затягування або зрив переговорів (він робить свідомо нереалістичну пропозицію, яку ви не зможете прийняти або надмірно емоційно реагує, щоб змусити вас на відповідні емоції). Потім повідомте, що вам незрозуміло, навіщо опонент так поводиться і запропонуйте повернутися до конструктивного обговорення.

Будьте критичні і не потрапляйте на виверти маніпуляторів. Бажаю вам удачі!

Завдання на самостійну роботу

1. Пригадайте з власного досвіду та досвіду Ваших знайомих приклади маніпуляцій, які можна було б віднести до тактики «Подвійний агент», «Вторгнення», «Здригання», «Що якщо...» та ін.
2. Проаналізуйте поведінку маніпулятора і його жертви у згаданому конкретному випадку з позицій сьогоденного знання.
3. Поясніть, яким чином можна було уникнути негативних наслідків маніпуляції.
4. Знайдіть приклади (відео, аудіо, текстові), у яких представлені відомі Вам види маніпуляцій, охарактеризуйте їх, використовуючи матеріал лекції 6.

Завдання та запитання для самоперевірки

1. Визначте сутність поняття маніпуляції у різних сферах діяльності, у т.ч. і в переговорах.
2. Опишіть варіанти емоційного тиску. Коли цей тиск застосовують?
3. Як зрозуміти, що маєте справу з одним з варіантів маніпуляції довірою?
4. Чи траплялися у Вашому житті варіанти маніпуляції обставинами? Наведіть і проаналізуйте той випадок.
5. Чи можливі позитивні наслідки від якогось із варіантів маніпулятивної подачі інформації?
6. Які причини популярності певних маніпулятивних тактик? Обґрунтуйте свою відповідь, використовуючи матеріали лекції 6.
7. Охарактеризуйте типи маніпуляторів за Евереттом Шостромом.
8. На Вашу думку, які з типів маніпуляторів за Евереттом Шостромом найчастіше можна зустріти на бізнес-переговорах?
9. Окресліть причини маніпулятивної поведінки людей.
10. Які Ви знаєте прийоми захисту від маніпуляторів?

ПРАКТИКУМ ДО ЛЕКЦІЇ 6

План проведення практичного заняття 11

1. Формулювання визначення поняття маніпуляції в переговорах.
2. Проведення ролевої гри з представленням варіантів емоційного тиску.
3. Проведення ролевої гри з представленням варіантів маніпуляції довірою.
4. Проведення ролевої гри з представленням варіантів маніпуляції обставинами.

План проведення практичного заняття 12

1. Аналіз прикладів варіантів маніпулятивної подачі інформації.
2. Представлення сценок популярних маніпулятивних тактик.
3. Характеристика типів маніпуляторів за Евереттом Шостромом.
4. Визначення причин маніпулятивної поведінки.
5. Відпрацювання прийомів захисту від маніпуляторів (у формі ролевої гри).

Посилання на відео матеріали до теми 6

Цикл навчальних відеороликів на тему проведення успішних переговорів:

https://www.youtube.com/watch?v=bZ3uIO11L24&list=PL_tsJN132BIO91oMRiay3KwMLwEaCF62f

[https://www.youtube.com/watch?v=1M99oIZW-](https://www.youtube.com/watch?v=1M99oIZW-S0&list=PL_tsJN132BIO91oMRiay3KwMLwEaCF62f&index=3)

[S0&list=PL_tsJN132BIO91oMRiay3KwMLwEaCF62f&index=3](https://www.youtube.com/watch?v=1M99oIZW-S0&list=PL_tsJN132BIO91oMRiay3KwMLwEaCF62f&index=3)

<https://www.youtube.com/watch?v=7MtqRC1z90> Як маніпулюють людьми через телебачення?

<https://www.youtube.com/watch?v=7DGxvkdqWRA> Маніпуляції у рекламі

https://www.youtube.com/watch?v=zbF_-mr19uc Як розрізнати неправдиву інформацію?

<https://www.youtube.com/watch?v=62mmEanimRw> Як нами маніпулюють

<https://www.youtube.com/watch?v=peN09BPRzg8> 5 психологічних трюків, яким не учать у школах

Практичні / творчі завдання для закріплення матеріалу теми 6

1. На основі вивчення матеріалу лекцій 4, 5, 6 та додаткових друкованих і відео джерел розробіть аналітичний звіт на тему: «Успішне проведення переговорів».
2. У звіті мають бути відображені не лише стратегії, тактики і принципи успішного проведення переговорів, а й заходи, які мають бути здійснені для нівелювання можливих ризиків, у т.ч. маніпуляцій.
3. Звіт слід оформити згідно з стандартами оформлення наукових робіт і представити на занятті презентацію звіту.

Рекомендована та використана література

1. Стюарт Даймонд, Успішні переговори, як отримати більше
2. Рахліс В., Павленко О. Переговори і медіація. Підручник для підготовки професійного переговорника. Дніпро: Гудвін. – 2020.
3. Кріс Восс, Тал Рез - «Ніколи не йдіть на компроміс. Техніка ефективних переговорів». Київ: Наш формат. – 2019.
4. <https://www.youtube.com/watch?v=mm2oxCUveDU> Як розбиратися в людях
5. <https://www.youtube.com/watch?v=4eiJeoA02Hc&t=320s> Як поставити маніпулятора на місце?
6. https://www.youtube.com/watch?v=eIN_q6pA9Uo Приклад маніпуляції із фільму «Відчайдушні шахраї»
7. <https://www.youtube.com/watch?v=kLp9aYCtH2A> Як протистояти маніпулятору

Лекція 7

ВНУТРІШНІЙ PR: СУТНІСТЬ, СИСТЕМА, ІНСТРУМЕНТИ

План

1. Сутність, завдання і порядок розроблення внутрішнього PR.
2. Внутрішній PR і управління кадрами.
3. Інформаційна система внутрішнього PR.
4. Прямі інструменти внутрішнього PR.
5. Непрямі інструменти внутрішнього PR.
6. Дослідження настроїв працівників.
7. Принципи особистісного зростання працівника.

7.1. Сутність, завдання і порядок розроблення внутрішнього PR

Класики PR часто повторюють: «PR begin at home» – «PR починається з дому», що означає, – перш ніж адресувати заходи PR зовнішній аудиторії, необхідно упорядкувати внутрішні справи підприємства.

Внутрішній PR – це діяльність підприємства, спрямована на власний персонал. Заходи внутрішнього PR стосуються передусім теперішніх працівників, однак можуть бути спрямовані також на колишніх (пенсіонерів) та потенційних (студентів). Оскільки за сутністю внутрішній PR є інформаційною політикою, то його синонімами є:

- 1 – внутрішні комунікації (internal communication);
- 2 – комунікації з персоналом (human communication);
- 3 – зв'язки з персоналом (human relations).

Стратегічне значення внутрішнього PR полягає у таких його завданнях:

• Управляти поінформованістю працівників підприємства. **Наприклад:** на підприємствах працівники часто не знають, чому інші отримують більшу зарплату, отримують нагороди і премії; як оцінює їх працю керівництво; що із зробленого працівником керівництво схвалює, що – ні, а до чого ставиться байдуже тощо. Наведені приклади вказують на незадовільну систему внутрішнього інформування.

• Формувати лояльну думку та довіру працівників до політики управління підприємством.

• Створювати сприятливу атмосферу праці, яка не лише запобігала б конфліктам і ліквідувала відчуття розгубленості та невпевненості працівників, а й підвищувала їх умотивованість.

• Розвивати у працівників відчуття тотожності себе з підприємством, що з одного боку, зменшує плинність кадрів, а з іншого, – покращує результати праці. Встановлено, що працівники, які ототожнюють себе із своїм підприємством, ставляться краще і до себе, і до клієнтів, і до партнерів.

• Формувати зовнішній образ організації. Парадоксально, але джерелом найбільш правдивої інформації про підприємство є не його керівники, а рядові працівники, оскільки вважається, що вони говорять правду, без тенденцій до прикрашання.

На практиці саме працівники мають величезну силу впливу на громадську думку і можуть зробити для підприємства набагато більше, ніж найефективніша комунікаційна акція з найбільшим бюджетом. Особливо це стосується великих підприємств. **Приклад.** Один працівник має в середньому сім'ю з трьох осіб. Кожен член сім'ї контактує щонайменше з десятьма знайомими. Таким чином, аудиторія людей, добре поінформованих про справи підприємства, становить:

$$A_i = N * 30,$$

де A_i – поінформована аудиторія;

N – кількість працівників підприємства.

Важливо пам'ятати при цьому, що погана інформація розповсюджується швидше, ніж хороша, і пам'ятають про неї довше.

З метою досягнення **бажаного** для підприємства і **тривалого ефекту** від внутрішнього ПР, необхідно розробити відповідну **стратегію** у такій послідовності.

Перший етап – аналіз ситуації. Слід детально окреслити характеристики:

- підприємства (велике, мале, динамічне, традиційне і т.д.);
- працівників (вік, освіта, функції, прагнення, цінності);
- попередньої діяльності з внутрішнього ПР (чи була успішною, чи правильно були підібрані інструменти, як оцінювалася працівниками);
- внутрішніх проблем підприємства;
- інформаційні потреби працівників (що будуть залежати **а)** від роду їх діяльності, **б)** від специфіки підприємства, **в)** від внутрішніх проблем підприємства).

Другий етап – чітке формулювання мети внутрішнього ПР. Мета буде залежати від конкретних потреб підприємства. **Приклади потреб:** потрібно удосконалити вже існуючу систему внутрішньої комунікації; перебороти управлінську кризу; поліпшити інформаційні потоки; мотивувати працівників.

Слід пам'ятати, що всі проблеми одночасно вирішити не можна, тому необхідно вибрати пріоритети для підбору найбільш ефективних інструментів.

Третій етап – планування та вибір інструментів внутрішнього ПР.

Четвертий етап – організація виконання планів та їх контроль.

Професійно виконаний внутрішній ПР потребує проходження усіх названих етапів.

7.2. Внутрішній ПР і управління кадрами

Внутрішній ПР підприємства має тісний зв'язок з управлінням кадрами. Кожна функція управління (підбір, мотивація і оцінка роботи кадрів, формування груп, розвиток корпоративної культури) пов'язана із завданням ПР – надавати працівнику важливу саме для нього, актуальну, повну та прозору інформацію, яка стосується чинних та запланованих починань (заходів) підприємства.

Підбір кадрів. Претенденти (особливо досвідчені) стороннім поглядом відразу здатні оцінити умови та атмосферу праці на підприємстві: рівень організації праці, ставлення керівництва до «маленької людини» і навпаки. Уже з першої співбесіди можна зробити багато висновків про визначеність (чи невизначеність) функцій на певній посаді; про межі відповідальності та повноважень; про наявність (чи відсутність) норм праці та ін.

Мотивація та оцінка працівників. По-перше, праця кожного повинна завершуватися справедливою винагородою. (У демократичних суспільствах ця аксіома стала реальністю.) По-друге, кожен працівник очікує, що додатково його оцінять і в інший спосіб: будуть сприймати його індивідуальність, розуміти тимчасові проблеми (у т.ч. сімейні), сприятимуть саморозвитку (не лише пов'язаному із спеціальністю). Задоволення цих очікувань (тобто надання з боку керівництва корисної інформації, впровадження відповідної політики кар'єрного зростання та ін.) сприймається працівниками як вияв довіри та поваги, на основі чого рівень їх умотивованості зростає. Працівники бажають, щоб їх сприймали як рівноправних партнерів, котрі роблять посильний внесок у розвиток підприємства.

Формування груп. Мудрі керівники сприяють створенню на підприємстві груп за інтересами, завдяки чому мають можливість краще пізнати свій персонал. З іншого боку, маючи колег-однодумців і можливість розвивати свої інтереси, працівники стають більш прихильні до підприємства, у них формується почуття єдності («ти не один»), розвиваються навички командної роботи.

Розвиток корпоративної культури. Існує тісний взаємозв'язок між внутрішнім ПР та корпоративною культурою підприємства. Корпоративна філософія, культура взаємин, культура праці та традиції – всі ці складові корпоративної культури зміцнюються під впливом ПР і навпаки, за їх наявності ПР має вищий ефект.

Внутрішній ПР і образ підприємства. Одним із важливих завдань внутрішнього ПР є переконання працівників у тому, що їх відповідальність і лояльність до підприємства економічно вигідна, оскільки є початком такого ланцюга: якісне виконання функцій – доброякісний товар чи послуга – поширення позитивної інформації (про підприємство і його пропозицію) – зростання обсягів продажу – зростання економічних показників підприємства і оплати праці персоналу.

7.3. Інформаційна система внутрішнього ПР

Правильно організований внутрішній ПР є платформою сучасного управління, оскільки протидіє ізолюваності працівників, упорядковує діяльність, надає їй глибшого змісту.

Зміст внутрішнього ПР.

Загальна інформація. Працівників слід інформувати про всі сторони життя підприємства: зміни, що впроваджуються в ньому, про плани, проблеми, успіхи, про інвестиційні кроки, громадське життя та ін.

Індивідуальна інформація. Необхідно пояснювати (доводити, розкривати) кожному роль, яку він і його навички відіграють у досягненні цілей підприємства.

Напрями інформації:

- 1 – зверху – вниз (від керівництва до підлеглих);
- 2 – знизу – вверху (від підлеглих до керівництва);
- 3 – горизонтальний (між працівниками того самого рівня);
- 4 – стихійний (охоплює різні шаблі підприємства).

За походженням інформація внутрішнього ПР може бути двох видів:

- *офіційна* (або *формальна*) – відкрито запланована і задокументована, розповсюджується по офіційно відкритих комунікаційних каналах;

- *неофіційна* (або *неформальна*) – виникла стихійно або запланована невідкрито (наприклад, з метою реалізації нечесної схеми, інтриги). Розповсюджується з уст в уста поза офіційно відкритими комунікаційними каналами.

Неформальна інформація – це *плітки* або *чутки*, що виникають як реакція на певні події, що можуть бути для працівників важливими, викликати занепокоєння або просто чимось зацікавити. Слід розуміти, що уникнути пліток і чуток неможливо. Вони є завжди там, де є люди, оскільки ці явища тісно пов'язані з природою людини. Тому завданням керівництва є:

- створити умови для обмеження сили їх впливу (де інформація відкрита і добре налагоджена мережа інформування, – важче дезінформувати людей);
- контролювати, щоб плітки та чутки не мали негативних ефектів.

Існує також протилежний підхід. На деяких підприємствах саме плітки та чутки розглядають як заміник глибоких маркетингових досліджень (для виявлення думок і настроїв працівників та ін.), а також як важливий комунікаційний інструмент (адже ця інформація поширюється дуже швидко). Однак практика показує, що правдива інформація рідко досягає верхніх щаблів управління з двох причин: 1 – на її шляху існує багато бар'єрів, які можуть бути незацікавлені у її передачі; 2 – тіньовий шлях цієї інформації сприяє посиленню ефекту «зіпсованого телефону».

Відсутність добре налагодженої системи інформування працівників – це проблема багатьох підприємств, особливо великих, де непоінформованими відчувають себе і керівники вищих щаблів, і керівники середньої ланки, і рядові працівники. Більшість підприємств розпочинають вирішувати цю проблему лише тоді, коли загостриться чергова криза. Поки що рідкістю є підприємства, де формування системи внутрішнього ПР розглядається як запобіжний антикризовий засіб.

Бар'єри формування інформаційної системи внутрішнього ПР:

- ✓ Нехтування з боку керівництва значення комунікацій для ефективного функціонування підприємства.

- ✓ Особиста замкнутість, що виникає на ґрунті комплексу меншовартості, страху, складнощі вираження почуттів тощо.

✓ Мислення з точки зору статусу – хто має інформацію, той має владу і престиж, тому ділитися нею не варто – зарозуміле і зневажливе ставлення менеджерів, які ускладнюють доступ до себе, уникають спілкування з працівниками.

✓ Суперництво – як між окремими особами, так і між відділами.

✓ Нестача певних умінь – невміння говорити точно і коротко, надмірне самовихваляння, невміння слухати.

✓ Складність порозуміння на ґрунті дефіциту фахових знань – працівники фінансового відділу можуть не зрозуміти інженерів.

✓ Невідповідність комунікаційна – слова, задекларовані в документах, відрізняються від справ.

✓ Недосконалість системи інформаційних каналів – нестача або надмірна кількість дощок оголошень, внутрішніх радіопередач, нарад та ін., а також неправильне розміщення інформаторів в інформаційній системі.

Подолати ці бар'єри допомагає створення **безпечних умов для комунікацій**:

- Працівники повинні мати можливість (не боятися) висловлювати свої думки, вносити пропозиції, критикувати (а не лише розхвалювати).

- Впровадити відповідні інструменти та звичаї. **Наприклад**, у компанії ІВМ заведено, що інформація, яка надходить від працівників до керівництва, має бути стислою (не більше однієї сторінки паперу чи екрану комп'ютера), містити чіткий опис проблемної ситуації та пропозиції (як з погляду працівника має реагувати керівництво).

- Перед впровадженням цих інструментів та звичаїв необхідно провести навчання персоналу, мета якого – навчити працівників публічно висловлюватися, активно слухати, а також переконати їх у важливості формування ефективної інформаційної системи внутрішнього ПР.

7.4. Прямі інструменти внутрішнього ПР

Ефективність інструментів внутрішнього ПР залежить не стільки від фінансових коштів, скільки від хорошої організації праці. Вибір і застосування відповідної техніки є процесом багатоступеневим і залежить від таких **факторів**:

- розміру і структури підприємства;
- розміщення його структурних елементів (централізоване чи розгалужене);
- структури працівників (відносно однорідні групи чи презентують різноманітні соціальні пласти, а й навіть культури);

- сформованих на підприємстві традицій (якщо серед працівників популярні передачі внутрішнього радіо, – немає сенсу закривати цей канал, навіть якщо все ширше використовується електронна пошта). Перевірені часом методи треба культивувати, а не сліпо поспішати за модою;

- відповідності між формою вибраного інструменту та змістом, який необхідно передати. **Наприклад**, у конфліктних ситуаціях завжди краще усна розмова, ніж листи та оголошення. Загальний принцип є таким: чим більше підприємство, тим більш різноманітними мають бути комунікаційні інструменти та інформаційні канали. Повторення різних варіантів одного й того ж повідомлення по різних каналах сприяє підвищенню його ефективності. **Наприклад**, поява інформації на дошці оголошень + статті в газеті + обговорення на нараді.

Щоб не було зворотного ефекту (від надмірної кількості інформації чи від неефективності вибраних інструментів), необхідно проводити постійний моніторинг усіх інструментів.

Незалежно від вибраного інструменту, існують єдині **правила подачі змісту** інформаційних повідомлень:

- ✓ Зміст повинен враховувати панівні настрої на підприємстві;
 - ✓ Бути правдивим, виваженим, зрозумілим;
 - ✓ Бути не прикрашеним і не викривляти інформацію;
 - ✓ Мати чітко відділені факти від їх коментаря;
 - ✓ Подаватися відповідно до хронології подій (вкрай негативно ставляться працівники до підприємства, якщо важливу інформацію про свою компанію вони отримують зі ЗМІ).
- Правильний **порядок інформування** громадськості: спочатку вище керівництво інформує середню управлінську ланку, яка передає повідомлення рядовим працівникам, потім відповідальні подають прес-реліз у ЗМІ. Бажано, щоб відстань між етапами не перевищувала 1–2 днів.

Для внутрішнього ПР найчастіше використовуються такі **інструменти**:

1) Безпосередня розмова (БР) – завжди була і залишається найкращим і найефективнішим інструментом внутрішньої комунікації.

Форми: брифінг; нарада з одним доповідачем; збори; дискусії.

Охоплення: в малих чи великих групах; в межах одного чи кількох відділів та ін.

Правила організації ефективної БР (наради, зборів тощо):

- Слід не відхилятися від визначеної цілі, яку знають не лише організатори, а й усі учасники.
- Тема обговорення повинна стосуватися усіх присутніх.
- Термін проведення обмежений (не більше години). Має бути встановлений регламент для виступів і для обговорення.
- Час проведення зручний, бажано не в проміжку 14–16 годин, коли у більшості людей настає зниження активності.
- Обговорення має здійснюватися у строгій відповідності з планом і бути цікавим.
- Найважливіші справи бажано обговорювати на початку, а закінчувати – позитивним акцентом.
- На завершення обов'язково слід сформулювати висновки, наголосити на результатах і узгодити визначення.
- Після завершення зборів – розіслати учасникам короткий протокол.

Ефективність проведення БР залежить від ведучого (головуючого), який веде збори з дотриманням усіх цих правил, залагоджує можливі конфлікти.

Портрет ефективного головуючого: має сильну позицію в групі (відділі, департаменті тощо), яка не обов'язково співпадає з позицією в ієрархії підприємства; уміє висловлювати думку коротко, точно з теми (не відхиляється від теми) і з відповідною інтонацією.

Незважаючи на те, що БР (як інструмент внутрішнього ПР) не потребує фінансових затрат, використовується вкрай рідко. *Причини:* брак часу, небажання керівників, складність застосування (у підприємствах з великою кількістю працівників або розкиданою по різних містах мережею філій).

2) Години консультацій (або години прийому з особистих питань) – керівники визначають дні і години для приймають працівників з будь-яких питань. Такий час називають ще «час відкритих дверей». Проте нині дуже мало керівників надає цьому інструменту необхідну увагу, недотримуючись встановленого графіка (всупереч правилу «точність – ввічливість королів») або взагалі не приймають працівників.

3) Інформаційні таблиці (ІТ) – один з найдешевших та найефективніших інструментів, що презентує компанію, її стратегічні цілі та плани на майбутнє. Успішно виконують свою роль ті ІТ, що є атракційними, тобто привертають увагу.

Правила розроблення ефективної ІТ:

- Розробити тематичні розділи (інформація від керівництва, відділу маркетингу, відділу кадрів тощо).

- Інформувати не лише про справи, а й про інші сторони життя. Мають бути рубрики для болільників, для мам, для молоді та ін.

- Інформувати про новини, що стосуються усього підприємства (фото нових працівників, фоторепортаж із корпоративного свята, жарт дня чи тижня).

- Надавати інформацію корисну для різних груп (відділів) підприємства (найбільше приваблює інформація, у якій фігурує сам читач).

- Кожну з рубрик виділити кольором, символами, знаками тощо.

- Постійно і вчасно оновлювати інформацію. Відповідальним за ІТ має бути один працівник, до обов'язків якого входить щоденний огляд і актуалізація ІТ.

Можна перетворити ІТ з інструмента інформаційного в комунікаційний, якщо забезпечити можливість зворотного зв'язку (наприклад, біля ІТ прикріпити скриньку, куди працівники можуть викидати свої заповнені анкети, листи до керівництва, пропозиції тощо).

Для підвищення ефективності ІТ слід розмістити її у місцях найбільших потоків працівників: біля приймальні керівника, входу, їдальні. На великих підприємствах – у кількох місцях.

4) Внутрішня газета (ВГ) (наприклад, «Університет і час»). Правила розроблення такі ж, як і для ІТ. Відрізняється, *по-перше, формою доведення* до читачів (розповсюджується серед працівників, пенсіонерів, партнерів), а *по-друге, більш широким змістом*. Крім названого в ІТ, ВГ можуть містити хроніку, описи різних видань, аналіз ринку праці, тенденції розвитку ринку, на якому працює підприємство та ін.

ВГ дуже поширені у розвинених країнах на великих підприємствах (з тисячами чи навіть десятками тисяч працівників). Завдяки ВГ відбувається вільний обмін думок між різними групами працівників підприємств на зразок форуму, де в обговоренні може взяти участь кожен, незалежно від статусу, віку чи статі. Таким чином, ВГ відіграють важливу роль у психологічній інтеграції персоналу.

5) Поштова скринька (ПС) – виставлена на видному місці для збору листів із зауваженнями працівників. Зважаючи на те, що ці листи можуть бути анонімними, ПС часто називають «чорна скринька». Досить сумнівний інструмент, оскільки суперечить ідеї відкритості. На практиці ПС часто висять порожні з двох причин: 1) якщо добре налагоджена інформаційна система, – вони не потрібні; 2) якщо не налагоджена (а це часто свідчить про авторитарний стиль управління і нездорову атмосферу праці) – до них бояться звертатися через ризик репресій.

6) Довірена особа (кабінет довіри) – на деяких підприємствах вводиться спеціальна посада для розв'язання складних питань, що не можуть бути вирішені формальним шляхом. Доручають ці функції шанованій усіма особі, хто може зберігати чужі таємниці та анонімність

інформації. До них звертаються з питаннями, ідеями, критикою тощо. Максимальний термін очікування на відповідь – один тиждень.

7) Довідкова служба – *а)* біля телефону чергує працівник, який відповідає на запитання додзвонювачів (на зразок довідки за телефоном 109); *б)* після набору відповідного номера можна прослухати інформацію з певних питань.

8) Радіовузол – корисний на великих підприємствах для передачі термінових повідомлень, розважальних програм, відповідної музики. Наприклад, на підприємствах для сліпих з радіовузла працівникам транслюють книги.

9) Телевізійна студія – потребує значних фінансових вкладень для залучення працівників відповідної кваліфікації та забезпечення необхідним обладнанням. Транслювати можна: у конференц-залах чи по телевізорах (встановлених у людних місцях). Можна також поширювати відео-фільми про життя підприємства. Застосовується цей інструмент переважно у міжнародних компаніях з філіями у різних країнах для обміну інформацією між філіями.

10) Інтранет – внутрішня електронна пошта. Нині застосовується практично на всіх підприємствах рекламного, туристичного, виставкового та інших ринків, працівниками яких є переважно молоді люди з добрими навиками роботи з комп'ютером, і офіси яких зосереджені у великих та середніх містах.

11) Друковані видання.

- *Ювілейні книги.* Видані до річниці створення підприємства з детальною інформацією про історію розвитку, фундаторів тощо.

- *Тематичні випуски.* Наприклад, після зміни пенсійного законодавства – брошури з детальним роз'ясненням процедури оформлення пенсії.

- *Спеціальні довідники.* Про підприємство; про його організаційну структуру; про те, до кого слід звертатися у разі виникнення тих чи інших проблем; навчальні посібники про особливості виконання функцій для новачків; внутрішні телефонні довідники та ін.

- *Плакати.* Випускають на актуальну тему, наприклад, про сучасну акцію. Інформацію передають за допомогою слоганів та графічних методів. Чим менше слів, і чим краще прочитуються (виразніше подані) образи, тим більша ефективність плакату. Слід пам'ятати, що старі та неактуальні плакати викликають негативне, а то й вороже ставлення.

- *Листівки.* Використовують для термінової передачі якоїсь конкретної інформації: *а)* певному колу осіб (наприклад, тільки тим, хто користується автостоянкою про зміну режиму роботи); *б)* усім працівникам для зберігання на робочому місці з метою постійного нагадування (наприклад, правила користування вогнегасником). Методи роздачі: біля входу давати кожному, затиснути двірником автомобіля, покласти на видному місці тощо.

- *Листи.* Зараз використовуються лише у виняткових випадках (наприклад, особисте запрошення видатної людини). На листі обов'язковим є підпис керівника.

7.5. Непрямі інструменти внутрішнього ПР

Успіх використання непрямих інструментів внутрішнього ПР забезпечить урахування психологічних основ поведінки працівників, цілеспрямоване шліфування поведінкових навиків і вмиле їх спрямування.

Створення затишної атмосфери праці. Прикрашання приміщень живими рослинами (виращування і догляд за ними); чистота приміщень; підбір кольорів і дизайн приміщень;

пропозиція кави, напоїв, фруктів за кошти компанії; подарунки від компанії (на день народження). Все це може мати лише характер мало впливових інструментів (якщо відсутня психологічно комфортна атмосфера праці), а може бути суттєвим доповненням до добре сформованої психологічної складової атмосфери праці. Кінцевий результат залежить від конкретних людей на конкретних місцях. Вирішальний вплив на якість атмосфери праці має керівник підприємства, від якого значною мірою залежить поведінка працівників.

Корпоративні свята. Приводом для святкування можуть бути: досягнення, ювілеї, успішне закінчення якогось важливого періоду чи заходу та ін. Свято може бути офіційним і неофіційним, тривати кілька хвилин чи цілий вечір, або навіть кілька днів з виїздом на природу і т.д. Головне, – щоб була донесена ідея про важливість для керівництва внеску кожного працівника у спільний успіх, і цей внесок не лише помічений, а й оцінений відповідним чином (у форму премії, подарунку, диплому тощо).

Інтеграційні заходи. На перший погляд є тільки веселою грою, однак мають набагато глибший зміст. У неформальній обстановці, приємній атмосфері, далеко від місця роботи набагато легше подолати бар'єри, забути про непорозуміння і проблеми. Характер цих заходів залежить від специфіки підприємства і очікувань працівників: виховання у працівників витривалості; розвиток командних навиків та ін. Заходи можуть поєднуватися з навиками, що стосуються праці (як підвищити обсяги продажу); з потребою самовдосконалення (як побороти стреси) та ін. Більш ефективними є заходи, що влаштовуються для досягнення конкретної мети.

Родинні заходи. На багатьох підприємствах організовуються заходи, на які запрошуються також члени родин працівників: карнавали, пікніки, дні «відкритих дверей», красзнавчі екскурсії та ін. Крім зміцнення лояльності працівників до підприємства, такі заходи виконують ще три важливі функції:

- сприяють проведенню успішного зовнішнього ПР;
- родини працівників можуть більше зрозуміти характер роботи своїх близьких;
- неформальна обстановка сприяє більш відвертому спілкуванню, під час якого виявляються спільні інтереси, проблеми, надії, що в свою чергу формує більш терпимі взаємовідносини в колективі, посилює взаємну підтримку.

Навчання, тренінги. Незважаючи на те, що головною метою їх проведення є отримання працівниками конкретних знань та навиків, варто у будь-який спосіб донести позитивну інформацію про підприємство, його цілі, цінності тощо. Ці заходи не лише покращують компетенції працівників і підвищують продуктивність праці, а й посилюють рівень залученості працівників у процеси підприємства.

Допомога в догляді за дітьми. Частою причиною звільнення з роботи або зменшення часу зайнятості є неможливість поєднати обов'язки батьків з обов'язками працівників. Підприємствам більш вигідно оплатити додаткові зручності для батьків, ніж шукати та навчати нових працівників. Серед цих зручностей передусім слід назвати: відкриття дитячих садків для дітей працівників; дитячі кімнати при підприємствах; доплати на найм нянь для догляду за дітьми; гнучкий графік роботи; можливість працювати вдома. Названі заходи більше належать до інструментів управління кадрами, однак завданням внутрішнього ПР є пропагувати серед працівників активно використовувати ці можливості.

Турбота про здоров'я працівників. Може проявлятися у відповідній організації праці (на японських фабриках день розпочинається із колективних фізкультурних вправ); викуп для працівників абонементів у басейн, корти чи гімнастичну залу; будівництва спортивних

комплексів для своїх працівників (як, наприклад, компанія Xerox). Результатом цих заходів можуть стати проведення спортивних змагань, розіграшів між відділами чи компаніями.

Додаткові послуги. На деяких підприємствах працівникам надають безплатні послуги психологічні, медичні (у т.ч. щеплення); розповсюджують безплатні вхідні квитки на популярні концерти, в модні ресторани; особи, що презентують підприємство, користуються безплатними послугами перукарів, косметологів, стилістів. Всі ці послуги покращують ставлення працівників до підприємства і сприяють кращому виконанню посадових функцій.

На думку критиків, перелічені інструменти внутрішнього PR можуть становити загрозу втручання в особисті інтереси працівників та контролю їх приватного життя. Однак, мова йшла лише про наміри це життя полегшити і зробити більш приємним. Для того, щоб громадськість правильно зрозуміла і сприйняла ці наміри, необхідно більшість із названого представляти працівникам як можливість, якою вони або скористаються, або ні. За надані послуги не слід вимагати вдячності. Це мають бути акти доброї волі, за які нічого не очікують навзаєм. У протилежному випадку результат від заходів буде провальний.

7.6. Дослідження настроїв працівників

Дослідження відіграють подвійну роль: 1 – є джерелом інформації про панівні настрої на підприємстві; 2 – є інструментом мотивації (адже сам факт проведення досліджень сприймається багатьма працівниками як підтвердження їх важливості: керівництво цікавиться їх думкою, розглядає як партнерів, а не лише як робочу силу).

Як джерело інформації дослідження настроїв працівників дозволяють отримати дзеркальне відображення компанії (як самі працівники бачать своє підприємство), визначити ефективність існуючої системи внутрішнього PR, зібрати вихідну інформацію та пропозиції для розроблення планів PR -діяльності.

На практиці ці дослідження проводять для виконання більш широкого кола завдань (пов'язаних не лише з проблемами внутрішнього PR). Свідчать про це запитання в анкетах про рівень задоволеності працею, цінності, стосунки з керівництвом, оцінка власного кар'єрного зростання. Дослідження дозволяють визначити причини незадоволення та тривог працівників чи, навпаки, фактори їх мотивації та об'єднання. Ця інформація має бути підґрунтям для розроблення стратегії управління персоналом, для визначення пріоритетних завдань, для проведення заходів з реструктуризації. На основі цієї інформації можна передбачати реакцію працівників на ті чи інші починання.

Однак, найчастіше до досліджень звертаються лише в кризових ситуаціях: конфлікти за участю профспілкової організації; перехід працівників до конкурентів; часті захворювання; погіршення атмосфери праці; негативні чутки. У деяких підприємствах вдаються до досліджень, щоб запобігти можливим конфліктам напередодні важливих змін (приватизація, зміна керівництва тощо).

Найбільш поширеним методом проведення досліджень є анкетне опитування (хоча немає обмежень у виборі методів). Деякі прогресивні підприємства використовують також глибинні інтерв'ю (серед лідерів думки) та фокус-групи, запрошуючи на час досліджень психологів з незалежних інститутів. Ці спеціалісти мають відповідні знання та навички, щоб «розговорити» працівників і отримати відверті відповіді. Крім того, незалежні зовнішні спеціалісти гарантують збереження анонімності цих відповідей (згідно з вимогами кодексів проведення маркетингових досліджень).

Перед початком опитувань слід поінформувати працівників і пояснити важливість заходу; надати гарантії збереження таємниці та неможливості репресій (наприклад, звільнення після критики); ознайомити з методами збору інформації; запевнити, що їх думка буде отримана лише в узагальненому вигляді (тобто залишиться анонімною) і буде дуже важливою для прийняття майбутніх рішень.

Не доцільно залучати до опитування працівників, які все ж з певних причин не захотіли взяти участь у дослідженні (адже, якщо їх примусити, вони все-рівно не нададуть правдивих відповідей). Слід лише сподіватися на майбутнє, коли під враженням позитивних зрушень працівники переконаються у відсутності негативних наслідків і самі захочуть приєднатися.

Можливий опір можна зменшити, вилучивши частину запитань, які ідентифікують працівника. Наприклад, у невеликих підприємствах для ідентифікації достатньо такої інформації: чоловік, віком від 25 до 30 років, має вищу технічну освіту. У письмових опитуваннях більш правдиві відповіді можна отримати, розмістивши ідентифікаційні запитання в кінці анкети (подані на початку, вони можуть вирости до високого бар'єру – страху за наслідки). А вже в кінці відповіді на них дають «по інерції».

Анкети мають бути розроблені з дотриманням усіх правил, бути добре оформлені та містити не більше, ніж 30 запитань. Заповнювати анкети необхідно на роботі і в робочий час (практика показує, що в інших випадках дуже низький рівень повернення анкет). Бажано, щоб день проведення досліджень був влаштований, як свято.

Приклад із практики японських компаній. Розпочинається свято промовою директора (безпосередньо чи по радіо), у якій він наголошує на важливості цього дослідження у досягненні майбутніх успіхів. У компанії організують безпрограшну лотерею, у якій кожен працівник отримує подарунок. Роздають анкети, що розпочинаються з лаконічного привітання (у ньому ще раз пояснюється мета та значення дослідження), а закінчуються вдячністю з підписом директора.

Про доцільність досліджень персонал дізнається з презентації їх результатів. Працівники мають довідатися не лише про важливі висновки, отримані завдяки їх відповідям, але й про заходи, що будуть розроблені та впроваджені. Зміни, що відбудуться після цього на підприємстві – кращий доказ зацікавленості керівництва у створенні кращих умов праці і кращий мотиваційний захід для працівників.

7.7. Принципи особистісного зростання працівника (так звані, десять принципів розвитку харизми)

1 принцип. Король повинен виглядати як король. – Слід надавати більшого значення одягу. Перші 30 секунд незнайома людина робить про Вас висновок лише по зовнішньому вигляду.

2 принцип. Якщо на дзвіниці вдарити у дзвін, щоб він зазвучав, то й інші дзвони почнуть дзвеніти у тій же тональності. – Це означає, що в інших людях можна розбудити лише те, на що здатні Ви. Якщо Ви сердита непривітна людина – це передається оточенню. Якщо Ви посміхаєтесь, інші теж починають посміхатися.

3 принцип. Чим голосніший звук, тим дзвінкше відлуння. – Чим чіткіше виражені Ваші думки і почуття, тим більша ймовірність того, що вони повернуться до Вас у тому ж чітко вираженому вигляді.

4 принцип. Ваше ім'я має сугестивну дію. – Деякі люди бояться називати своє ім'я. Вони вимовляють його нерозбірливо, тому співбесідники швидко його забувають. Пишайтеся своїм іменем. Завжди вимовляйте його голосно і розбірливо. Завжди майте при собі візитні картки і, починаючи розмову з невідомою людиною, вручіть їй свою візитку. Буваючи на прийомах, різних заходах, завжди представляйтесь, а не чекайте, поки інші підійдуть до Вас.

5 принцип. Відособлена людина ніколи не досягне успіху. – Ініціатива завжди має йти від Вас. Не чекайте, поки оточуючі підійдуть до Вас. Проявляйте активність, робіть перші кроки самі. Пускаючи в хід свою привабливість, перетворюйте людей на своїх друзів.

6 принцип. Чим більша сила конкуренції, тим більша Ваша притягальна сила. – Ви повинні зачаровувати людей, що Вас оточують. Ви повинні навчитися звертати на себе увагу і утримувати її.

7 принцип. Чим спокійніша людина, тим більше енергії вона спрямовує на те, що говорить. – Зосередьтеся на своїх думках і мові, Ви зможете викликати зацікавленість оточення. Великий недолік: спочатку говорити, а потім думати.

8 принцип. Усвідомлене використання можливостей наших очей підвищує силу впливу наших слів на 25%. – Все тіло людини може випромінювати спокій чи неспокій, але найбільш інтенсивно це випромінювання відбувається через очі. Потрібно розвивати силу переконання, що передає погляд. (Психологи радять таку вправу: періодично пильно і довго дивитися в одну точку привітним схвальним поглядом.)

9 принцип. Вдячність має позитивну сугестивну силу. Дякуйте своїм ближнім за все, що вони для Вас роблять, і кожен з них буде намагатися знову і знову робити для Вас щось хороше.

10 принцип. Сила впливу звернення залежить від сили вкладених у це звернення емоцій. – Щоб переконати колег (споживачів, партнерів і т.д.) у правильності своїх ідей, потрібно говорити натхненно, щоб захопити їх своєю промовою. Слід навчитися говорити образно, плавно і зрозуміло, до того ж ефективно використовуючи і невербальну мову. Однієї об'єктивності та професіональних знань недостатньо. Люди хочуть не лише щось почути, але й відчути.

Завдання на самостійну роботу

1. Провести опитування серед знайомих і родичів, з метою визначення особливостей внутрішнього PR на підприємствах, де вони працюють.
2. Описати прямі та непрямі інструменти внутрішнього PR на досліджуваних підприємствах.
3. На основі зібраної інформації учасниками команди провести порівняльний аналіз систем внутрішнього PR на досліджуваних підприємствах.
4. Визначити чинники виявленого стану внутрішнього PR і розробити рекомендації щодо його покращення.
5. Презентацію виконаної роботи представити на практичному занятті.

Завдання та запитання для самоперевірки

1. Визначити сутність та завдання внутрішнього PR підприємства.
2. Окреслити порядок формування внутрішнього PR підприємства.

3. Пояснити, який взаємозв'язок існує між системою внутрішнього PR і системою управління кадрами.
4. Які характеристики інформаційної системи внутрішнього PR свідчать про її ефективність?
5. Охарактеризуйте прямі інструменти внутрішнього PR.
6. Обґрунтуйте доцільність використання прямих інструментів внутрішнього PR.
7. Наведіть приклади непрямих інструментів внутрішнього PR.
8. Які з непрямих інструментів внутрішнього PR Ви вважаєте найбільш ефективними?
9. Яким чином Ви рекомендували б проводити дослідження настроїв працівників у Вашій майбутній діяльності?
10. Які принципи особистісного зростання працівника Ви вважаєте найбільш актуальними для себе?

ПРАКТИКУМ ДО ЛЕКЦІЇ 7

План проведення практичного заняття 13²

1. Розгляд сутності і завдань внутрішнього PR.
2. Обґрунтування порядку розроблення внутрішнього PR.
3. Обговорення прикладів взаємного впливу підходів до формування внутрішнього PR і системи управління кадрами.
4. Окреслення характеристик інформаційної системи внутрішнього PR.
5. Визначення критеріїв ефективності інформаційної системи внутрішнього PR.

План проведення практичного заняття 14

1. Аналіз прямих інструментів внутрішнього PR підприємств, на підставі інформації, отриманої з проведеного студентами опитування.
2. Аналіз непрямих інструментів внутрішнього PR підприємств, на підставі інформації, отриманої з проведеного студентами опитування.
3. Обґрунтування доцільності дослідження настроїв працівників.
4. Розгляд принципів особистісного зростання працівника.

Посилання на відео матеріали до теми 7

<https://www.youtube.com/watch?v=Zzp5X-jKKS1&t=15s> Приклад емоційного виступу

https://www.youtube.com/watch?v=mf_jvHbIFKs Пояснення сенсу корпоративної культури

<https://www.youtube.com/watch?v=HYpk7K4ry40> Робота з голосом для виступів

² Практичні заняття 13 і 14 проходять у формі обговорення підготовлених студентами аналітичних доповідей.

<https://www.youtube.com/watch?v=OJ-jfTpZnOs> Приклад відео-презентації компанії

Практичні / творчі завдання для закріплення матеріалу теми 7

З огляду на складність завдання на самостійну роботу, у цій темі практичне / творче завдання є продовженням завдання на самостійну роботу.

Рекомендована та використана література

1. Тимохова Г.Б. Етика в рекламній та PR-діяльності. – Львів.: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету. – 2018.
2. Шульгіна Л., Тищенко О. Інтернет комунікації та їх вплив на конкурентні позиції підприємства // Актуальні проблеми економіки і управління, Вип. 10, 2017. URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/66908/pdf_50
3. Ел Райс і Джек Траут «Маркетингові війни».
4. Ославський Б. «10 успішних українських брендів».
5. Що таке PR? Відеоприклад - <https://www.youtube.com/watch?v=hNG75nRDPjU>

Лекція 8

ПИСЬМОВІ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

План

1. Сутність, критерії та завдання ділового листування.
2. Типові помилки у діловому листуванні.
3. Маніпуляції у діловому листуванні.
4. Правильний початок і завершення професійного ділового електронного листа.

8.1. Сутність, критерії та завдання ділового листування

Ділове листування — це процес бізнес- та службової комунікації за допомогою пошти. У ньому, як і в звичайному спілкуванні, є місце емоціям, першому враженню, точкам дотику. Але ділове листування вирізняє офіційно-діловий стиль.

В основі ділового листування листи, що **відповідають таким критеріям:**

1. **Лаконічні.** Коли в одному реченні є одна головна думка, немає канцеляризмів, інформація подана коротко і по суті. Ніяких довгих підводок до основного і складних мовних конструкцій.

2. **Структуровані.** Коли у листа є конкретна мета, думки послідовні, візуально лист розділений на кілька частин (як мінімум, вітання, мета, питання або заклик до дії).

3. **Грамотні.** Без граматичних помилок і порушень логіки викладу тексту, з правильно розставленими знаками пунктуації.

4. **Людяні.** Коли аргументи подані чітко, без емоцій і оціночних суджень, немає маніпуляцій і токсичності, проявляється повага до співрозмовника.

Ділове листування вирішує ряд завдань – від простого вітання нового члена команди до закриття великобюджетних угод. Також її використовують в таких цілях:

За допомогою ділового листування можна виконати такі завдання:

- влаштуватися на роботу;
- запропонувати послуги і знайти нове замовлення;
- передати якусь інформацію, новини;
- запропонувати і затвердити якусь ідею;
- розв'язати конфлікт і перетворити незадоволену людину в задоволену;
- домовитися з колегами про щось;
- отримати підтримку або аргументовану критику.

8.2. Типові помилки у діловому листуванні

Помилка №1. Не надавати значення темі листа

Тема листа в діловому листуванні – це ваш перший контакт з людиною. Від того, наскільки зрозумілою вона буде, залежить, наскільки швидко вам дадуть відповідь і чи дадуть взагалі.

І якщо ви хочете, щоб ваша комунікація не перервалася на першому ж листі, ось як чинити з темою повідомлення **НЕ потрібно**:

- відправляти повідомлення без теми;
- робити в ній помилки (граматичні, орфографічні);
- писати в цьому полі те, що взагалі не стосується суті листа;
- робити тему занадто довгою;
- написати аби-що (часто замість теми читаємо: «Терміново!!!», «Важливо!!!», «Швидко прочитай!»).

Як правильно?

Тема листа повинна відображати основну мету, ідею ділового листування. Ідеальний розмір – 5 слів, максимум — 7. Якщо більше, то тема обрізається, і повністю її ваш адресат зможе побачити, лише коли перейде на сам лист. А він же може цього й не зробити.

І ніяких помилок. Інакше перше враження про вас вже буде зіпсоване.

Помилка №2. Писати без структури

Структура в листі – це можливість виділити в ньому головні думки, розставити акценти. Якщо її немає, то одержувачу доводиться розділяти текст на частини самому, тобто витратити на це зайвий час. Якось не дуже шанобливо виходить.

Типові прояви цієї помилки:

- відсутність мети листа (або ви її не виділили окремим абзацом, або її в принципі не можна зрозуміти з тексту);
- думки, речення непослідовні;
- немає візуального оформлення (мінімально — поділу на абзаци);
- немає заклику до дії або питання в кінці листа (нагадаю, що ділове листування — це не монолог, а процес комунікації між двома та більше людьми).

Як правильно?

Ось так виглядає грамотна, класична структура ділового листа:

Частина листа

Що має у собі містити

Привітання

Привітання співрозмовника, презентація автора листа

Мета листа	Ідея, проблема, завдання, прохання
Деталі	Аргументи, уточнення, технічне завдання, опис
Заклик	Питання або спонукання до дії
Підпис	Ваш підпис, контакти

Основні рекомендації з приводу структури листа:

- самостійно визначте мету листа і виділіть її (а не перекладайте це завдання на адресата);
- пишіть послідовно;
- кожен структурну частину листа оформляйте у вигляді окремих абзаців (і не забувайте про правило «1 деталь = 1 абзац»);
- обов'язково ставте питання або в інший спосіб закликайте до продовження комунікації;
- посилання вшивайте в слова, щоб вони не займали кілька рядків.

Помилка №3. Використовувати канцеляризми

Щоб ваша ділова переписка викликала доброзичливий настрій і бажання відповісти, забудьте про:

- мовні штампи (*на даному етапі, на даний момент, в даний час, слід зазначити, важливо підкреслити, згідно з...*);
- пасивні конструкції (*нами було зроблено, інтернет був підключений співробітниками*);
- заміну дієслова на іменник (*методи збільшення продажу, способи підняття активності*);
- заміну іменника на прийменник (*в силу, за допомогою, внаслідок, з метою, у зв'язку з, через тощо*).

Також не завжди доречно вживати слова іноземного походження. Їх можна використовувати, якщо ви впевнені, що одержувачі листа точно знають значення цих слів. Наприклад, ви працюєте в ІТ-компанії, і слова «пофіксити», «баг» у вашому внутрішньому листуванні всім зрозумілі. Якщо ж ви відправляєте лист незнайомій людині і не впевнені, що вас зрозуміють, краще знайти широкочислену альтернативу.

Слід уникати також скорочень слів. Це коли людина не дописує слово до кінця або дивно його зменшує. Наприклад, часто зустрічаємо «дяк» замість «дякую». Це неповага до колег, отримувачів. Так робити не треба. Не полінуйтеся і пропишіть слово повністю.

Як правильно?

Правильно писати без канцеляризмів. Перед тим як відправити, відредагуйте лист: приберіть всі складні фрази, непотрібні мовні конструкції. Перевірте, чи немає скорочень і чи зрозумілі всі професійні слова іноземного походження.

Помилка №4. Лист як потік думок

У діловому листуванні важлива логіка, а саме логічна послідовність думок. Коли її немає, легко втратити сенс комунікації і в підсумку нічого не вирішити.

Основні характеристики такої помилки:

- в одному реченні кілька різних думок;
- багато непотрібної або нерелевантною інформації;
- деталі не пов'язані між собою.

Результат – співрозмовник не розуміє, що вам відповісти і, в кращому випадку, запитає про це і продовжить комунікацію, у гіршому – ви залишитеся без відповіді.

Як правильно?

Перечитайте лист кілька разів, щоб побачити, чи дотримуетесь ви таких рекомендацій:

- 1 лист = 1 мета;
- 1 речення = 1 думка;
- речення короткі та прості;
- інформація тільки по темі;
- всі деталі пов'язані між собою.

Навіть якщо перший варіант тексту буде схожий на потік думок – нічого страшного. Головне – у результаті отримати якісний лист. А для цього його доведеться не раз редагувати.

Помилка №5. Помилки і одруківки

Один із проявів поваги в діловому листуванні – писати без помилок. Будь-яких.

Ось ті, які зустрічаються найчастіше:

- граматичні;
- неправильна пунктуація або навіть відсутність розділових знаків;
- дефіс замість тире і навпаки;
- лапки-лапки “” замість лапок-ялинок «»;
- назвати співрозмовника іншим ім'ям.

Як правильно?

Чек-лист для перевірки, чи не припустилися ви помилки:

• Ім'я співрозмовника написано правильно, а саме так, як він представився у своєму листі. Ніяких скорочених форм. Якщо співрозмовник представився Валентином, то вітайте його в листі, використовуючи ім'я «Валентин», а не «Валя», «Валик», «Святик» тощо. Якщо ініціатор ділової переписки ви і це перший емейл, звертайтеся до адресата за повним іменем.

• Текст вчитаний, у ньому вистачає ком, крапок, абзаців і немає помилок. Не впевнені в цьому? Скористайтеся сервісами з перевірки текстів.

Помилка №6. Використовувати подразники

Є категорія людей, на листи яких відповідати не хочеться. Зазвичай вони використовують такі прийоми:

• Фамільярність – різкі переходи на «ти» без обопільної згоди, вживання пестливих слів. Приклад – «Приветик, Олечка!))».

- CAPS LOCK. Приклад – «ТРЕБА ТЕРМІНОВО !!! УВАГА!!!».
- Початок речення з малої літери.
- Псевдоввічливість. Приклад – «Будь настільки люб'язна».
- Наказовий тон. Приклад – «Прошу терміново зробити».

А ось список фраз, які особливо дратують:

• Доброго часу доби!

• Як ваші справи? *(це дуже особисте питання і йому не місце в діловому листуванні. Ним ви порушуєте чужі особисті кордони, викликаєте неприємну підозру, що вам щось потрібно, і відразу задасте не дуже добрий тон спілкуванню).*

- АСАП
- Приносимо вибачення за спричинені незручності
- Ми вас почули

- Шановний / шановна
- Доводимо до відома
- Що там за часом, встигаєш?
- Зорієнтуйте за термінами
- Переконливе прохання
- На відміну від вас
- Вас це точно зацікавить
- Дякую за розуміння!

Ще декого дратує фраза на завершення листа «З повагою, [ім'я]». Вважаю, що вона зайва. Якщо ви напишете акуратного, структурованого, грамотного листа – це вже буде проявом поваги. А якщо з помилками, без якоїсь виразної мети, то фраза «з повагою» не допоможе.

Як правильно?

Просто не використовуйте вищевказані прийоми-подрозники в своїх листах. А також пишть «Ви» з великої літери тільки в офіційних документах. А у листах до людей звертайтеся на «ви» з малої літери. Так зараз правильно.

Ще раджу не використовувати метод сендвіча – коли ви починаєте комунікацію з хорошого, а потім переходите до поганого. Краще почати з правди, але грамотно її аргументувати і запропонувати різні рішення.

З приводу підпису. В ньому важливо вказати своє ім'я, прізвище, позиціонування (наприклад, посаду в компанії), компанію, контактну інформацію (посилання на робочі сторінки в соцмережах, сайт).

Помилка №7. Токсичність замість поваги

Типові прояви токсичності в діловому листуванні:

- негативне емоційне забарвлення;
- драматизм;
- претензії замість аргументів;
- спроби зачепити почуття адресата.

Коли співрозмовник використовує подібні прийоми в спілкуванні, хочеться відразу ж припинити комунікацію.

Як правильно?

Токсичність часто з'являється там, де не вдається підібрати виразні аргументи і впоратися з емоціями. Але з цим можна боротися:

- викладати факти і аргументи;
- не використовувати художні оберти;
- не додавати емоційного забарвлення за допомогою смайлів (але такий варіант допускається, якщо ви пишете колезі і це в рамках корпоративної культури);
- не переходити на особистості.

Як бути, **якщо токсичного листа пишуть вам, а не ви?** Порада: подумки перетворити цей поганий лист на хороший і відповідати на нібито хороший. Так повідомлення простіше переосмислити, відповісти не токсично, без зайвих емоцій.

Помилка №8. Перекладання відповідальності

Думаєте, це стосується тільки молодих і ще недосвідчених співробітників? Ні. Проблема є і серед молоді, і серед більш досвідчених колег.

Проявляється так:

- співрозмовник не визнає свої помилки;
- проблеми перекладаються на когось іншого;
- адресату не дають права вибору;
- ніяких проявів турботи до роботи співрозмовника.

Як правильно?

У діловому листуванні важливо:

- вміти визнавати помилки;
- не перекладати проблеми і відповідальність на інших;
- давати право вибору (ідеально — самому пропонувати альтернативи);
- поважати роботу співрозмовника.

8.3. Маніпуляції в діловому листуванні

Мета маніпуляцій у діловому листуванні – примусити співрозмовника зробити щось. Зазвичай те, що йому не хочеться або не сподобається. Часто це проявляється через токсичність і перекладання відповідальності. В результаті викликає неприємне почуття обов'язку у адресата і небажання вести комунікацію далі.

Як правило маніпуляція ховається під такими фразами:

• Заздалегідь вдячний! *(Це дуже сильна маніпуляція. Зазвичай, коли ми пишемо людині щось, заздалегідь не можемо знати, як вона відреагує. А така відповідь змушує погодитися. Тому таку фразу краще взагалі не використовувати. Ніколи)*

- Сподіваюся на вашу позитивну відповідь!
- Чи не бажаєте ви... ?
- Ти ж не відмовишся зробити... ?
- Ви зробите на завтра, правда?
- У тебе ж є час на... ?
- Давайте поставимо це завдання в пріоритет
- Ти ж пам'ятаєш, ми обговорювали... ?
- Ви ж нам обіцяли!
- Погодьтеся, це потрібно зробити тільки так!
- Сподіваюся на швидку відповідь!
- Ви не будете проти, якщо... ?

Як боротися з маніпуляцією? Змусити іншу людину писати нормально у вас навряд чи вийде, а ось самому не маніпулювати – цілком.

Висновок

Підсумуємо всі рекомендації про те, як вести ділове листування:

1. Скласти приємне перше враження за допомогою теми листа. Розмір – до 5 слів. Вказуємо основну ідею листа.
2. Зазначити мету комунікації 1-2 реченнями.
3. Структурувати лист, щоб у ньому були вітання, мета, деталі, питання, підпис. Кожен структурний елемент – окремий абзац.
4. Прибрати канцеляризми, емоції, подразники.

5. Перевірити текст на відсутність помилок, одруківок, маніпуляцій. Якщо потрібно, використовувати сервіси з перевірки текстів.

Детальніше про норми ділової переписки у таких **книгах**:

- «Пиши, скорочуй. Як створювати сильні тексти» М. Ільяхов, Л. Саричева
- «Нові правила ділового листування» М. Ільяхов, Л. Саричева
- «На піку можливостей. Правила ефективності професіоналів» Р. Поузі (глава про структуру листів)
- «Домовитися можна про все» Г. Кеннеді.

8.4. Правильний початок і завершення професійного ділового електронного листа

Понад 89 мільйонів повідомлень відправляються щодня електронною поштою відповідно до недавньої статистики, яку опублікували у Mashable. Це без урахування більше ніж 55 мільйонів приватних повідомлень.

Без електронної пошти сьогодні неможливо обійтися ні в діловому, ні в особистому житті. При цьому мало хто знає, як правильно почати та завершити електронне повідомлення, щоб домогтися бажаного результату.

1. Знайте свою цільову аудиторію.

Щоб початок та кінець вашого повідомлення справили бажаний ефект, вам необхідно визначити, хто у вашій цільовій аудиторії. Цільова аудиторія – це ті люди, для кого призначене ваше повідомлення. До неї може відноситись конкретна людина або група людей.

Наприклад, веб-розробнику необхідно зв'язатися з компанією, щоб дізнатися, чи є у них необхідність у послугах з веб-розробки. У цьому випадку цільовою аудиторією буде менеджер з кадрів. У свою чергу, коли ви пишете своєму приятелю, щоб дізнатися, чи є в їх компанії вакансія для веб-розробника, тоді цільова аудиторія – це ваш приятель.

Важливо знати, кому саме призначене ваше повідомлення. Від того, кому саме ви пишете, зміниться стиль повідомлення, включаючи початок та кінець. Ось дві ключові відмінності у визначенні цільової аудиторії:

- 1) знайома аудиторія – незнайома аудиторія
- 2) одна людина – група людей

Знайомі аудиторія або незнайома аудиторія?

Це розумна ідея – дізнатися про свою аудиторію якомога більше. Якщо є така можливість, адресуйте своє повідомлення тому, з ким ви особисто знайомі в організації.

Якщо ви ні з ким в цій компанії не знайомі, спробуйте знайти ім'я та посаду людини, якій направляєте повідомлення. Люди схильні відповідати на повідомлення, адресовані особисто їм.

Іноді доводиться адресувати свої повідомлення незнайомій аудиторії. Наприклад, ви побачили рекламу про пропозицію роботи для фрілансерів, і в ній немає імені або адреси контактної особи. Ви переглянули всю інформацію про компанію, але так і не знайшли, хто саме вирішує кадрові питання. У таких випадках не залишається нічого кращого, як почати повідомлення із загального доброзичливого привітання "Добрий день".

Уникайте звернень типу "Усім зацікавленим особам", такі звернення занадто незграбні та формальні.

Аудиторія також впливає на стиль і тон вашого повідомлення. Ділове електронне повідомлення, адресоване знайомому, може бути менш формальним та більш прямим у

порівнянні з повідомленням для людини, яку ви навряд знаєте, або тому, кого ви ніколи не зустрічали.

Окрема людина або група?

Завжди намагайтеся адресувати своє повідомлення конкретній людині, наскільки це можливо. Трапляється, що виникають ділові ситуації, коли вам необхідно написати цілій групі людей. Ось кілька прикладів:

- електронний лист для групи клієнтів про зміни в їх обслуговуванні
- рекламна розсилка вашої компанії для зацікавлених передплатників
- повідомлення групі професіоналів, з якими ви співпрацюєте

Якщо ви відправляєте електронний лист цілій групі людей, було б непогано мати загальну характеристику цієї групи. Це допоможе вам визначитися з тоном повідомлення і з тим, як до них звернутися.

Наприклад, повідомлення, адресоване групі юристів, буде більш формальним, ніж повідомлення для групи студентів.

2. Вибір стилю: формальний або неформальний?

Стиль, який ви використовуєте для написання своїх електронних листів, впливає на ефективність вашої електронної пошти. Відповідно початок та кінець вашого повідомлення буде відрізнятися, залежно від обраного вами стилю.

Є три речі, які потрібно знати про стилі електронного листування:

1. Коли використовувати формальний (офіційний) стиль.
2. Коли використовувати неформальний (неофіційний) стиль.
3. Слідкуйте за своїм тоном.

Розгляньмо кожен стиль електронного листування.

Формальний стиль електронного листування

Основна проблема з багатьма офіційними привітаннями в тому, що формальні вітання звучать занадто сухо.

Зверніть увагу, який тон спілкування прийнятий в організації, якій ви пишете. Багато компаній сьогодні віддають перевагу простому, неформальному (особистому) стилю, навіть у діловому листуванні.

Неформальний стиль електронного листування

Хоча формальний стиль електронного листування використовується на багатьох підприємствах, деякі компанії вважають за краще менш формальний тон. Ось деякі ознаки того, що у вашому листі доцільно використовувати менш формальну мову:

- *Повідомлення від усіх співробітників, які ви отримуєте від конкретної організації, написані в неформальному стилі.* Особливо звертайте увагу на повідомлення від керівників організації. Як вони написані?

- *Одержувачі пропонують вам звертатися до них менш формально.* Наприклад, ви звернулись у повідомленні зі словами: "Шановний пане Браун", а він пише вам у відповідь: "Пан Браун – це мій батько, кличте мене Боб".

- *Ви добре знайомі з одержувачем.* Коли ви пишете ділове повідомлення друзі або колезі, з ким ви добре знайомі, природно звертатися до них на ім'я. Якщо ви будете писати в привітанні "Пан" або "Пані", це буде звучати незграбно, навіть недружно.

Слідкуйте за тоном.

Один з найбільших недоліків електронної пошти – одержувач не бачить ваших жестів, так званої мови тіла. Це може стати причиною непорозуміння.

Наприклад, мені здавалося, що я писала дуже професійні листи. Відразу після привітання я приступала до справи та безпосередньо обговорювала цікаву мені тему. Одного разу один з клієнтів запитав мене, чому мої листи були такими недружніми – це стало повним шоком. Мені довелося переосмислити, як я пишу свої повідомлення.

У повідомленнях цьому клієнтові я стала додавати невеликі фрази на початку листа:

- "Сподіваюсь, сьогодні у вас хороший день".
- "Сподіваюсь, ваш тиждень вдався".
- "Буду рада знову зустрітись з вами".

У результаті тон нашого спілкування змінився на краще. Уникайте занадто формальних привітальних фраз на зразок:

- Сподіваюсь, у вас все добре.
- Будь ласка, зверніть увагу, що...
- Це повідомлення стосується питань щодо...

Ваша мета – встановити доброзичливі стосунки з отримувачем, перш ніж приступити до обговорення ділових питань.

3. Найкращий спосіб почати повідомлення

З чого почати ділове повідомлення? Початок Вашого повідомлення – перше, на що зверне увагу одержувач. Гарний початок означає, що ви справите гарне враження. Поганий початок може означати, що ваше повідомлення буде видалено ще до того, як адресат дійде до суті повідомлення.

Ось три елементи хорошого початку повідомлення:

- тема
- вітання
- перша фраза

Розглянемо перший елемент.

Тема

Більшість людей нашвидку переглядають теми повідомлень у своїй поштовій скриньці, щоб вирішити, які з них важливі, а які можна відкрити пізніше або зовсім видалити. Якщо ви хочете, щоб ваші повідомлення читали, вам життєво важливо писати хороші теми листів.

Девід Мастерс стверджує, що ефективні теми повідомлень повинні мати безпосереднє відношення до аудиторії, по можливості бути специфічними та безпосередньо прив'язані до життя адресата. Найчастіше теми повідомлень, у яких ви занадто намагаєтеся звернути на себе увагу, приречені на провал. Знаки оклику не означають, що ваше повідомлення прочитають. Ніколи не відправляйте повідомлення без теми. Багато поштових програм відправляють повідомлення без тем відразу в папку зі спамом.

Привітання

Привітання – це звернення до одержувача вашого повідомлення. У більш формальному листуванні його часто починають зі слів "Шановний / Шановна".

Ось кілька прикладів формальних вітань:

- Шановний пане
- Шановна пані
- Шановний пане Браун

- Шановна пані Лопес
- Усім зацікавленим особам
- Шановний доктор Сміт

Якщо ви починаєте вітання зі слів "Шановний пане" або "Шановна пані" та при цьому не знаєте, до кого ви звертаєтесь – до чоловіка чи до жінки – ваше звернення можуть визнати за грубість. У такому випадку почніть зі слів "Шановні пан або пані".

Хоча слово "Привіт" звучить менш формально, воно навряд чи когось образить. Це найкращий спосіб почати повідомлення, коли ім'я одержувача вам невідомо.

Коли ви пишете повідомлення людині вище вас за посадою або старше за вас, звертайтеся до них на ім'я та по батькові. Починайте листа так: "Шановний містер Джонс", "Шановна пані Лопес" або "Шановний доктор Сміт". Наприклад, "Шановний докторе Сміт" – це буде адекватний спосіб для студента почати електронного листа до професора коледжу. Уникайте використання «Міс» або «Місіс». Оскільки сімейний стан зазвичай не має відношення до справи.

При використанні імені або прізвища людини завжди перевіряйте правопис імені. Коли людина бачить помилку в написанні свого імені – це завжди справляє погане враження.

Якщо організація заохочує неформальний стиль у листуванні, можна почати повідомлення з простого "Добрий день" або навіть "Привіт". Якщо ви знаєте ім'я людини, напишіть ім'я. Наприклад: "Привіт, Сергію".

Однак будьте обережні. Неформальні вітання більш доброзичливі, але можуть здатися занадто зухвалими. Якщо ви не впевнені, краще бути занадто формальним у вашому електронному вітанні.

У діловому листуванні зайву неформальність можуть визнати за грубість. Більшість експертів погоджуються, що не варто починати й закінчувати ділові повідомлення абрєвіатурами, звичними для нас в СМС. Нижче наведено кілька прикладів абрєвіатур з текстових повідомлень, яких варто уникати в діловому листуванні електронною поштою:

- Heу (Агов)
- Yo (Ей)
- Sup або Whassup
- ? (Повідомлення починається зі знака питання)

Перше речення

Перше речення електронного листа впливає на те, чи буде одержувач читати його далі, чи ні. Професійно складений електронний лист буде починатися з ефективного першого речення. Наведемо кілька прикладів поганих перших речень, і як їх краще виправити:

• "Ви мене не знаєте, але..." Не треба повідомляти мені, що я вас не знаю. Замість цього відразу перейдіть до справи. "Я пишу, щоб запросити вас на щорічні збори компанії 5-го липня".

• "Мене звать Ліза Лопес, і я..." Такий початок зосереджує всі повідомлення тільки на вас. Спробуйте поставити запитання, щоб зацікавити одержувача. "Чи знаєте ви, що 50% населення нашої країни не мають заощаджень на пенсію?" Назвіться після того, як привернули увагу одержувача.

Якщо ви пишете листа людині, з якою не знайомі особисто, але у вас є якісь точки дотику, посилайтеся на них. Наприклад, ви можете написати: "Мені сподобалась ваша презентація з юзабіліті на зустрічі [назва компанії] минулого місяця", або "Я прочитав вашу останню статтю по [тема] в публікації [назва]".

Застереження: не намагайтеся вигадати точки дотику там, де її немає. Якщо ви не були на презентації або не читали статті, вони швидко це зрозуміють. Як письменник, я доволі часто отримую листи від людей, які стверджують, що вони прочитали мою статтю, але при подальшому спілкуванні стає очевидним, що вони лише пробігли очима заголовок моєї статті.

4. Як закінчити повідомлення

Бувало таке, що ви написали повідомлення, але не знаєте, як його закінчити? Ви не одні. Кінцеві слова повідомлення не менш важливі. Це одна з причин, чому на Envato Market є десятки професійних шаблонів ділової пошти, які містять всі елементи гарного закінчення електронного листа. Ось приклад дизайну шаблону електронного листа в темному стилі:

Шаблон електронного листа в темному стилі. Містить 30 варіантів макету з файлами HTML та Photoshop.

Пам'ятаю, як мало не підстрибнула кілька років тому, коли клієнт закінчив своє повідомлення словами "Люблю тебе". Я тоді закінчила великий проект для нього в стислі терміни, але ми не були настільки близько знайомі. Насправді виявилось, він просто був радий, що я змогла виконати таку велику роботу за рекордно короткий час; але його занадто неформальні слова викликали дискомфорт.

Найкраще закінчувати листа цими елементами:

- *Завершальні слова.* Як згадувалося вище, останні слова мають значення. Якщо ваш тон занадто фамільярний або неофіційний, ви можете змусити свого одержувача відчувати себе ніяково. "З повагою", або "Найкращих побажань", вважаються стандартними останніми словами в діловому листі.

- *Підпис.* Якщо ви не близько знайомі з одержувачем, завжди пишiть своє ім'я та прізвище. Якщо ви добре знайомі, і ділове листування з цією людиною має неформальний характер, можна підписуватись тільки своїм ім'ям.

- *Посада і компанія (якщо необхідно).* Якщо ви пишете від імені компанії, в діловому листуванні ви повинні додати свою посаду та назву компанії, яку представляєте.

- *Контактна інформація.* Додавайте не тільки адресу електронної пошти, а й інші способи, якими можна з вами зв'язатися, наприклад, номер телефону і контакти в соціальних медіа. Якщо ви намагаєтесь знайти роботу, використовуйте свій профіль LinkedIn.

- *Посилання на сайт компанії (якщо є).* Якщо у вашої компанії є сайт, посилання на нього в електронному повідомленні має значення.

- *Фото (за бажанням).* Можна додавати своє фото поруч з підписом, але ніколи не використовуйте тільки фото без підпису. Деякі поштові програми не показують зображень. У такому випадку, якщо ви не підпишетесь, а тільки розмістите фотографію, ваш одержувач не знатиме, від кого повідомлення.

Так само як і на початку повідомлення, не використовуйте аббревіатур з текстових повідомлень в діловому листі. Ось деякі приклади аббревіатур, яких слід уникати:

- CYA (скорочено "побачимося пізніше")
- L8R

Де можна дізнатися більше про електронне листування

Ви можете писати ефективні початки та закінчення в поштових повідомленнях. Підбиваючи підсумки того, що ми вивчили, починайте та закінчуйте ділові повідомлення так:

- визначте вашу цільову аудиторію
- виберіть відповідний стиль повідомлення
- зверніть увагу на елементи на початку повідомлення
- завершуйте лист правильними кінцевими компонентами.

Завдання на самостійну роботу

1. Оберіть одну книгу із запропонованого нижче переліку:
 - «Пиши, скорочуй. Як створювати сильні тексти» М. Ільяхов, Л. Саричева
 - «Нові правила ділового листування» М. Ільяхов, Л. Саричева
 - «На піку можливостей. Правила ефективності професіоналів» Р. Поузі (глава про структуру листів)
 - «Домовитися можна про все» Г. Кеннеді.
2. Напишіть короткий реферат по прочитаній книзі.
3. Реферат слід оформити як презентацію для виступу на практичному занятті.

Завдання та запитання для самоперевірки

1. Обґрунтувати роль ділового листування на прикладі довільно вибраного підприємства.
2. Знайти приклади ділового листування, які б демонстрували такі характеристики: лаконічність, структурованість, грамотність, людяність.
3. Визначити актуальні для Вас завдання ділового листування та навести приклади (влаштуватися на роботу, запропонувати послуги і знайти нове замовлення, передати якусь інформацію, новини).
4. Знайти приклади ділового листування, що велося з метою запропонувати і затвердити якусь ідею, або розв'язати конфлікт і перетворити незадоволену людину в задоволену, або домовитися з колегами про щось, або отримати підтримку чи аргументовану критику.
5. Проаналізувати типові помилки у діловому листуванні.

ПРАКТИКУМ ДО ЛЕКЦІЇ 8

План проведення практичного заняття 15

1. Обговорення сутності та ролі ділового листування.
2. Розгляд критеріїв ділового листування: лаконічність, структурованість, грамотність, людяність.
3. Характеристика завдань ділового листування у випадках, коли треба (дискусія):
 - a. влаштуватися на роботу;
 - b. запропонувати послуги і знайти нове замовлення;
 - c. передати якусь інформацію, новини;
 - d. запропонувати і затвердити якусь ідею;
 - e. розв'язати конфлікт і перетворити незадоволену людину в задоволену;
 - f. домовитися з колегами про щось;
 - g. отримати підтримку або аргументовану критику.

План проведення практичного заняття 16

1. Аналіз типових помилок у діловому листуванні, що буде здійснюватися на основі виконаного студентами творчого завдання для закріплення матеріалу теми 8 (див. нижче).
2. Розгляд маніпуляції в діловому листуванні. Як боротися з маніпуляцією?

Посилання на відео матеріали до теми 8

<https://www.youtube.com/watch?v=3votBtqWoPU> Етика ділового листування

<https://www.youtube.com/watch?v=5AYGvviZBpo> Ділові документи. Листування. Частина 1

<https://www.youtube.com/watch?v=IOZ7cGXZnzU> Ділові документи. Листування. Частина 2

<https://www.youtube.com/watch?v=yRVVC-pILZA> 10 типових помилок українською мовою

Практичні / творчі завдання для закріплення матеріалу теми 8

1. Працюючи в командах, розробіть ділові листи, зумисне допустивши в них кілька помилок з наведеного нижче переліку:

Помилка №1. Не надавати значення темі листа

Помилка №2. Писати без структури

Помилка №3. Використовувати канцеляризми

Помилка №4. Лист як потік думок

Помилка №5. Помилки і одруківки

Помилка №6. Використовувати подразники

Помилка №7. Токсичність замість поваги

Помилка №8. Перекладання відповідальності

2. Під час практичного заняття для учасників команд-«конкурентів» буде завдання виправити і проаналізувати ці помилки.

Рекомендована та використана література

Драб Н.Л. Ділове листування. Київ : Видавництво: НОВА КНИГА.

<https://nashformat.ua/products/dilova-ukrainska-mova-708415> Ділова українська мова

<https://happymonday.ua/pravyla-dilovogo-lystuvannya>

<https://business.tutsplus.com/uk/tutorials/how-to-start-and-end-a-professional-business-email--cms-26313>

Лекція 9

ПУБЛІЧНІ ВИСТУПИ У БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯХ

План

1. Подолання страху перед аудиторією.

2. Спілкування з аудиторією: зв'язок зі слухачами, жести, голос.
3. Помилки під час вступу до промови.
4. Вдалий початок публічного виступу.
5. Правила успішного публічного виступу.
6. Роль закінчення промови.

9.1. Подолання страху перед аудиторією

Страх перед аудиторією – явище досить поширене серед промовців. Він дається взнаки по-різному: може тремтіти голос, мов під час першого освідчення у коханні, може вкриватися червоними плямами обличчя, ніби доповідач щойно вчинив щось ганебне, може супроводжуватися повільним блокуванням будь-яких проявів волі. Ці ознаки - справжня напасть для доповідача.

Найгірше ж те, що вони лише посилюють страх і доповідач зазвичай думає вже не про логічний виклад думок, а про якомога швидше завершення цієї екзекуції. Він усвідомлює, що прояви страху є очевидними для слухачів і, як наслідок, поспішає, ще більше плутається, що часом призводить до завчасного завершення виступу.

Страх перед аудиторією відрізняється від емоційного напруження, що може виникати під час публічних виступів; останнє є навіть необхідним - ненатягнутий лук не може випустити стрілу. Емоційно врівноважений доповідач значно "небезпечніший" у своїй нудній промові, аніж той, у чиему настрої присутня здорова доза нервового збудження.

Хоча боротьба зі страхом і є досить складною, все ж можна дати кілька порад:

- По-перше, потрібно гарно підготуватися; найкраще записати усю доповідь на папері, виклавши її розмовною мовою, а потім прочитати у голос. З часом текст виступу можна прочитати ще раз - перед дзеркалом (варто зробити це двічі або тричі).

- По-друге, слід уявити себе на місці слухача, оцінити свій виступ критично. Чи хотілося б вам спостерігати за тим, як доповідач не може уникнути поразки? Ви - звичайна людина, як і решта, котрі прийшли на зустріч, щоб почути щось нове, цікаве, а не для того, щоб марнувати час.

- По-третє, переконайтеся, що в разі потреби ви зможете швидко зорієнтуватися, зазирнувши у записи. Нотатки варто зручно розмістити, щоб ними одразу можна було скористатися.

- По-четверте, варто шукати підтримки в аудиторії. Завжди є люди, котрі усміхнуться, кивнуть чи якимось інакше схвально відреагують на ваш виступ.

Отже, щоб позбутися нерішучості, несміливості, використовуйте кожную нагоду, щоб потренуватися в мовленні.

9.2. Спілкування з аудиторією: зв'язок зі слухачами, жести, голос

Зв'язок і слухачами. Подумки варто постійно спілкуватися з аудиторією. Доброзичливість, відвертість, продемонстровані доповідачем, спрацьовують найефективніше лише в тому разі, якщо вони ґрунтуються на щирому непідробному інтересі. Доповідач випромінюватиме довіру, якщо сам віритиме в себе, не применшуватиме своїх можливостей, але й не перебільшуватиме їх, залишатиметься діловитим, не ображаючи при цьому інших. У

жодному разі не можна зверхньо ставитись до слухачів та співдоповідачів, адже подібна поведінка викликає антипатію та неповагу.

Процес спілкування не вичерпується усним повідомленням, важливу роль при цьому відіграють невербальні засоби інформування. Важливе значення для утримання уваги аудиторії має зоровий контакт. Варто дивитися безпосередньо в очі слухачам, використовуючи питання типу: "Ви розумієте...", "Ви також помітили, що..", "Як Ви знаєте..". Це подобається людям, оскільки свідчить про те, що промовець бачить їх.

Жести

Дійовими є також жести, які є виявом людських думок, емоцій. У поєднанні зі словами вони стають надзвичайно промовистими: жести посилюють емоційне звучання сказаного. Щоб оволодіти бодай азами жестикулювання, потрібне тривале тренування, розуміння ролі кожного жесту. Частота жестикуляції залежить передусім від культури поведінки людини.

Практичні поради:

- жести мають бути мимовільними. Застосовуйте жест, відчуваючи необхідність у ньому;
- жестикуляція не повинна бути безперервною. Не жестикулюйте руками протягом усієї доповіді;
- керуйте жестами - жест не повинен відставати від слова;
- урізноманітнюйте жестикуляцію. Не користуйтеся одним і тим самим жестом у всіх випадках, коли потрібно надати словам виразності;
- жести мають відповідати своєму призначенню.

Використання голосу

Невербальна комунікація супроводжується словами з певною інтонацією, тоном. Голос, тон, виклад, уся сукупність виразових засобів і прийомів повинні свідчити про істинність думки й почуття промовця. Темп мовлення також має практичне значення.

Практичні поради:

- Постійно тренуйте свій голос; найзручніший спосіб для цього - читання вголос; контролюйте правильність вимови.
- Пристосуйте свій голос до тієї обстановки, де відбувається спілкування.
- Не говоріть надто голосно - це справляє враження агресивності.
- Хто говорить надто тихо, справляє враження людини, яка погано володіє тим матеріалом, про який говорить, або ж не впевнена в собі.
- Голос підвищуйте тоді, коли ставите запитання, виявляєте радість чи здивування.
- Голос понижуйте тоді, коли хочете когось переконати або відповісти на запитання.
- Отже, щоб не виникало непорозумінь під час спілкування, слід узгоджувати несловесні засоби із словесними, адже дослідження свідчать, що невербальні сигнали справляють вплив утричі більший, ніж слова.

9.3. Помилки під час вступу до промови

30 секунд – саме стільки часу ви маєте, щоб захопити увагу слухачів. Якщо не зумієте цього зробити, то аудиторія втратить до вас цікавість і все, що ви скажете потім, вже не матиме значення.

Вступ – найважливіша частина публічного виступу, яку варто підготувати найретельніше, навіть якщо ви виступаєте перед лояльною аудиторією.

Вступ має два завдання:

1. Переконати аудиторію, що вас варто слухати далі.
2. Показати, яку користь слухачі отримають з вашого виступу.

Як не розпочинати свій виступ і що не говорити на початку

Щоб ефективно почати промову, уникайте поширених помилок, які можуть завалити ваш виступ з перших хвилин.

1. Нарікання

Почніть свій виступ без нарікань. Навіть, якщо ви обурені організацією заходу чи якимись нюансами, які перешкоджають вашому публічному виступу. Якщо ви приготували презентацію, а показати її неможливо через помилку організаторів, то не говоріть про це зі сцени. Просто прийміть, що всяке буває. Сцена – це не місце для розбірок.

Якщо ж ви почнете виступ перед аудиторією з нарікань або претензій і негативу, то справите враження ниючої та незадоволеної людини, чого не люблять слухачі.

Якось я був на одному заході з понад 300 учасниками. Ведучим був хлопець, який спеціалізується на весіллях та корпоративах. Загалом, мені сподобалося, як він проводив захід. Було видно, що він має у цьому досвід.

Однак, організатори вперше проводили такий масштабний захід, тому було багато дрібних недоопрацювань з їхнього боку.

При цьому ведучий постійно вказував, що це організатори винні, а не він. Десь музику вчасно не включили чи забули виключити. Щось йому запізно передали, або ще не передали. Або він зі сцени просив щось зробити, а організатори цього не зробили. А під кінець кидав уже в сторону організаторів в'їдливі коментарі типу: “Якщо організатори на цей раз не затуплять, то зараз ви побачите це”.

У таких випадках можна жартувати, можна викручуватися, тягнути час під час публічного виступу, але привселюдно дорікати будь-кому не варто.

2. Недоречний жарт

Не починайте виступ із жарту чи анекдоту просто так, щоб показати, що ви веселий хлопець або дівчина.

Також не варто розповідати якусь смішну історію, що сталася вчора чи по дорозі на захід, яка не має відношення до змісту вашого виступу і ви не придумали, як її пов'язати з вашим виступом.

Жарт можна використати тільки тоді, якщо він дійсно смішний, реально підходить і має якесь відношення до змісту промови.

3. “Приватні” розмови

Не ведіть розмови з подіуму з конкретними людьми, хіба якщо це стендап.

Якщо в залі є люди, яких хочеться привітати і це доречно, то можна це зробити.

Але не варто говорити про те, що стосується вас особисто з людиною із залу і про це ніхто більше не знає.

Недоречним, наприклад, висловлювання з боку промовця: “Я бачу, що тут є Іван. Ми з тобою класно пограли в баскетбол минулого тижня, треба повторити.”

Такі звернення зі сцени звучать дивно і не додають авторитету виступаючому.

4. Вибачення за якість виступу або свої ораторські навички

Не применшуйте своє вміння виступати і взагалі не говоріть про свої ораторські навички на сцені. Якщо ви скажете: “Ну, я не зовсім гарний спікер” або “Я не зовсім підготувався”, то

вже можете сидати, бо вас і так слухати ніхто не буде. Такі фрази зразу відключають увагу аудиторії.

Дайте собі шанс виступити гарно. Вийдіть на сцену і виступіть максимально добре, як можете на цей момент.

5. Стандартні фрази

Не розпочинайте свій публічний виступ з кліше. Наприклад: “Я зараз буду говорити від щирого серця”. У нас кожний другий виступаючий, особливо політик, особливо, якщо це жінка каже, що говорить від щирого серця. Люди давно втратили довіру до таких висловлювань. Має бути дійсно якась надзвичайна подія, яка трапляється раз на 100 років, щоб такі слова у вашому виконанні були доречними.

6. Нудна інформація та подяка організаторам

Не говоріть те, що буде нудно слухати людям із залу. Наприклад, їм не цікаво знати, що вам приємно бути на цьому заході, або слухати про вашу вдячність організаторам. Це банальні слова, які ніхто не оцінить. Коли хочете подякувати, то майстерно інтегруйте це у середину промови, а не у вступ.

Не розповідайте, через які труднощі вам довелося пройти, щоб підготувати свою промову, та як складно було сьогодні потрапити на цю подію, і яка взагалі ви зайнята людина, і що аудиторії пощастило вас слухати, тощо. Це нікого не цікавить, дайте людям те, за чим вони сюди прийшли.

7. Озвучення структури та змісту виступу

Якщо ваш публічний виступ має структуру, пункти, розділи, параграфи, то не варто на початку оголошувати зміст і структуру свого виступу. До речі, не треба цього озвучувати і під час промови.

Це добре, коли промовець склав гарну структуру свого виступу, але сама структура не цікава аудиторії. Не варто пояснювати, про що ви будете говорити – треба говорити.

“Я вам зараз розкажу про 10 пунктів чогось там” – також не вдалий початок. Для слухачів втратилася інтрига. Вони приблизно знають, скільки часу ви розповідатимете про цих 10 пунктів. Якщо тривалість вашого виступу для слухачів виглядатиме задовгою, вони нарікатимуть, що так довго потрібно сидіти.

Також, якщо на початку виступу ви розкажете все про що будете розповідати, то частина людей може подумати, що вони це вже знають і підуть собі за кавою. А насправді могли почути щось нове, якби залишилися в залі.

Однак пам'ятайте про винятки. Наприклад, на нарадах чи інших офіційних корпоративних заходах доречно на початку сказати, про що будете говорити. Але й тоді не варто детально представляти структуру публічного виступу. Краще в загальному поясніть, що важливого для слухачів скажете, що їм допоможе чи буде корисним.

8. Затягування вступу

Не розпочинайте з довгого міркування чи довгої історії. Це варто перенести на основну частину свого виступу.

Ви маєте відразу зацікавити людей. Якщо момент зацікавлення перенести на 2-3 хв після початку виступу, то ви просто втратите це вікно – перших 30 секунд, які найбільше чіпляють увагу глядачів.

9.4. Вдалий початок публічного виступу

З чого почати публічний виступ?

Вступ має привертати увагу з перших слів. Більше того, вам потрібно виділитися серед інших виступаючих, які були до вас, а також тих, яких глядачі чули раніше на інших заходах. Необхідно придумати щось оригінальне. Не шкодуйте часу на формулювання перших фраз у промові. Шліфуйте їх знову і знову, доводячи до досконалості.

Якщо назвати це просто і одним словом, то вам треба придумати сюрприз. Має бути щось зовсім неочікуване. Це автоматично позбавить ваш вступ мовних кліше та затертих фраз. Також зосередить увагу глядачів, бо вони розумітимуть, що зараз буде коїтися щось цікаве. Крім того, класний сюрприз додасть енергії аудиторії для уважного слухання вашого публічного виступу. Ви покажете, що готувалися до виступу, цінуєте аудиторію і стараєтесь для неї.

Варіанти початку

Не варто обмежуватися наведеними нижче прикладами. Вийдіть за рамки, пофантазуйте, щоб оригінально почати свій публічний виступ.

1. Історична подія

Згадайте якусь історичну подію. Використайте причини, з яких вона сталася, що їй передувало, як відбулася та які має наслідки. Тобто з події можна витягнути потрібний вам елемент і, на основі цього, провести аналогію або заперечення.

2. Цитата

Підшукайте цитату під свою тему. Сказавши її на початку, далі погоджуйтеся з нею чи не погоджуйтеся, або зверніть увагу на її актуальність. Тут також велике поле для фантазії, щоб ефективно почати промову.

3. Твердження або заява

Розпочніть із твердження, яке стосується найбільшої проблеми вашої аудиторії у дійсний момент. При цьому не обов'язково ваше твердження має збігатися з думкою аудиторії.

Наприклад, на зборах компанії можна розпочати з такого твердження: “Я знаю, як за півроку знищити наших конкурентів”. Або можна цю ж промову розпочати так: “Наша продукція нічим не краща від продукції наших конкурентів.” А потім спростувати це твердження.

Крім того, твердження або заява можуть бути і у формі цитати, як у попередньому пункті.

4. Запитання до аудиторії або риторичне запитання

Це досить простий варіант початку. Лише знайдіть дійсно цікаве і свіже запитання або поновому його озвучте. Наприклад, початок виступу із запитання «Для чого ми живемо?» не є чимось новим, тому навряд чи зацікавить слухачів.

Вступ із запитання можна поєднати із попередніми варіантами початків. Наприклад:

- Цитата + Запитання;
- Твердження + Запитання;
- Твердження у формі цитати + Запитання.

Немає універсального шаблону або конкретних рамок, як правильно почати промову. Але це і добре. Проявіть фантазію, відкрийте свою індивідуальність, покажіть слухачам свою харизму. Із перших слів дайте людям те, за чим вони прийшли, тоді увага слухачів буде вашою із перших до останніх секунд вашого виступу.

Детальніше про курс: <https://krasnomovec.club/orator-everyday/>

Головне — не боятися, а працювати над собою та практикуватися. Потрібно мати тільки бажання.

9.5. Правила успішного публічного виступу

1. Підготовка до виступу. Щоб подолати страх перед аудиторією, необхідно ретельно підготуватися до виступу та ґрунтовно засвоїти матеріал доповіді:

- ретельно вивчіть зміст доповіді;
- складіть план виступу;
- підготуйте наочні матеріали (графіки, таблиці, роздавальний матеріал тощо);
- продумайте актуальні приклади з життя, доберіть цікаву інформацію з додаткової літератури.

2. План виступу.

• Продумайте основні запитання вашої теми (виступ повинен мати обов'язково вступ, основну частину та висновок).

- Доберіть афоризми, цитати або висловлювання відомих людей.
- Напишіть головні фрази, що відображають суть вашої теми.

3. Як виступати.

• Стежте за часом (якщо є регламент).

• Стійте так, щоб аудиторія могла вас добре бачити. Тримайте пряму поставу, уникайте нервових рухів (гра з ручкою, смикання волосся тощо).

- Використовуйте жести.
- Підтримуйте зоровий контакт з аудиторією.
- Говоріть упевнено.
- Варіюйте тон свого голосу, не розмовляйте монотонно.
- Повторюйте основну думку.

• Добре продумайте, яку термінологію та слова використати, щоби правильно передати свою думку.

• Якщо ви боїтеся виступати, просто практикуйтеся, практикуйтеся, практикуйтеся – і все буде гаразд!

Я вас розчарую. Нема якогось одного прийому чи техніки, яку можна використати та миттєво вплинути на вашу аудиторію. Вплив досягається комплексними заходами. І найважливішим елементом для впливу на аудиторію є закінчення.

Промова оратора може бути така собі, але якщо він зробить потужне закінчення, яке всім запам'ятається, то і його, і всю промову будуть по цьому закінченню пам'ятати.

Адже якщо аудиторія вийшла від оратора і він змусив її задуматися, або оратор сказав в кінці одну корисну річ, яку вона зможе використати у своєму житті, то його промова вже є успішною. Такий вплив на аудиторію і є ціллю промови.

Тож як написати таке закінчення для свого публічного виступу? Розгляньмо процес написання промови з самого початку.

5 кроків до впливу на людей публічним виступом

Крок 1

- визначте ціль виступу;
- проаналізуйте аудиторію;
- дізнаєтесь особливості заходу, на якому ви будете виступати;

- з'ясуйте тривалість свого виступу.

Як це зробити, читайте у статті “Як підготувати успішний публічний виступ — топ 5 складових”.

Перший крок допоможе визначити, на що можна розраховувати від конкретної аудиторії, на яку реакцію, що людям буде цікаво та корисно. Це закладає перший фундамент для впливу оратора на аудиторію. Якщо ви прогадаєте з потребами та очікуваннями аудиторії, то про вплив на людей можна забути.

Крок 2

- визначте тему та головну ідею виступу;
- подумайте, яким матеріалом та якими словам розкрити тему так, щоб вас аудиторія зрозуміла.

У цьому вам допоможе стаття “Структура публічного виступу. Основні етапи”.

Крок 3

- придумайте сильний вступ, щоб аудиторія зацікавилася та хотіла слухати вас далі.

Успішна взаємодія з аудиторією починається з моменту, коли виходите на сцену. Якщо втратите увагу слухачів у перші хвилини виступу, то повернути її буде дуже складно. “Зачепіть” людей з перших слів, вкиньте інтригу, посійте сумніви. Тоді протягом всього виступу перед аудиторією вам буде легше на неї впливати. Секрети сильного вступу розкрито у статті “12 способів як почати промову ефективно, приклади”.

Крок 4 - подумайте, чим наповнити свій текст, щоб вас слухали протягом усього виступу, не сиділи в телефонах і не розмовляли з сусідами.

Впливати на аудиторію протягом цілого публічного виступу, особливо, якщо він тривалий, є складним завданням. Але маючи на озброєнні спеціальні прийоми підтримання уваги слухачів, ви це легко зробите. Тільки уявіть, яке задоволення отримаєте, ловлячи на собі зацікавленні погляди людей протягом усього виступу. Крім того, скільки цінностей зможете донести та яких результатів досягти, якщо аудиторія буде вас уважно слухати.

Про це читаєте у статті “Прийоми привернення (підтримання) уваги аудиторії”.

Крок 5 - створіть потужне закінчення виступу, яке люди запам'ятають надовго.

Чому закінчення пишеться останнім? Залежно від того, що було у вступі та основній частині, вкінці ви побачите, як саме подати головну ідею у закінченні та як краще її оформити.

9.6. Роль закінчення у промові

Закінчення – вершина промови

Головне завдання закінчення – підсилити те, що було сказано до цього. При чому, підсилити треба так, щоб одночасно вкласти у закінчення головну тезу виступу, з якою аудиторія залишить зал і яку вона запам'ятає.

У кримінальному процесі підсудному надають останнє слово після того, як усі сторони справи висловилися. З цими словами суддя чи присяжні йдуть у нарадчу кімнату приймати рішення. І ці слова підсудного – це останнє, що вони візьмуть з собою і запам'ятають. Так само і з останніми словами спікера у його виступі.

Тому закінчення треба використати для того, щоб не просто підсилити сказане, а підняти промову на новий рівень, зробити мікс інсайту та емоцій, які дадуть виступу додаткової глибини та ваги.

Погані варіанти закінчення публічного виступу

Спочатку розкажу, як не варто закінчувати свій виступ перед аудиторією.

1. Казати, що вже кінець

Не варто закінчувати промову словами “Тому на завершення”, “І останнє, що я хочу сказати”, “Які з цього висновки?”, “Підсумовуючи все вище сказане”. Ці слова – сигнал, що промова завершена і слухачі можуть виходити. Після таких слів вас далі ніхто слухати не буде.

Взагалі, будь-який сигнал про наближення кінця промови – погана ідея, бо втрачається інтрига та вплив оратора на аудиторію. Ваш публічний виступ буде як зразок для наслідування, якщо зумієте утримати інтригу від початку промови до її завершення.

2. Резюме перед закінченням

Хочете “знудити” людей? Тоді підсумуйте все, що ви до цього говорили, перед тим, як перейти до завершального слова. Навіть, якщо резюме коротке, все одно слухачам буде нудно.

Крім того, через такі банальні підсумки або натяки на закінчення виступу ви витрачаєте час і нагоду підсилити свій виступ перед аудиторією.

Виняток можуть складати особливості публічного виступу на наукових конференціях де виступи мають довгу тривалість і в них варто робити цілий блок підсумовування.

3. Напучування і моралізаторство

Мабуть, самі можете згадати приклад виступу перед аудиторією, де в останньому реченні спікер казав щось в стилі:

“Тож давайте зробимо перший крок”.

“Якщо хочете, щоб у вас було _____, то робіть _____”.

“Ведіть здоровий спосіб життя, займайтеся спортом”.

“Якщо ви зробите все, що я говорю, то гарантую, що ви будете круті”.

“Тож любімо себе і все буде класно”.

Такі закінчення вже “проїлися”. Вони стали затертими, тому слухачі пропускають їх повз вуха. Закінчення такого плану дуже легко придумати, але для успішної взаємодії оратора з аудиторією вони вже не діють. Проведемо аналогію з рекламою. Пряма реклама зараз діє дуже слабо, бо її вже забагато і маркетологи придумують непрямі ненав’язливі варіанти. Аналогічно треба і з закінченням промови.

Тому головну ідею не варто подавати в лоб, її треба обіграти. Майстерність публічного виступу полягає у креативному підході та цікавому закінченні.

Найкращі варіанти для закінчення виступу

По-перше, щоб зробити закінчення не просто сильним, а ефективним, треба звіритися з цілями свого виступу. Ви вже пройшли шлях за схемою написання виступу, але цілі ставили на початку. Тому ще раз запитайте себе, для чого вам виступати, яка мета публічного виступу? І, можливо, при обдумуванні кінцівки знайдете якийсь цікавий підхід.

По-друге, закінчення має давати емоції. Якщо слухачі будуть боятися – добре, якщо плакатимуть – ще краще. Якщо ви дасте їм надію – також добре, гордість – теж класно, покажете силу любові – супер.

По-третє, закінчення варто зробити неочікуваним і раптовим. Це буде для аудиторії “свіжачок” і запам’ятається. І це якраз той момент, який упускається, коли спікер каже, що вже кінець або робить резюме.

Нижче я наведу деякі варіанти закінчення, але це лише як зачіпка, щоб розкрутити їх до чогось потужного та емоційного. Тому не розглядайте їх як обов’язкові шаблони. Підходьте до написання закінчення дуже творчо.

1. Цитата. Навести дуже потужну цитату відомої людини. Цитата має пояснювати та наводити слухачів на думку, яка потрібна спікеру, тобто, головну тезу його виступу. Така цитата може бути одночасно як риторичне запитання. Або після цитати можна задати це риторичне запитання самому. Плюс цитати в тому, що ви надаєте своїм тезам, які виклали в основній частині, додаткової ваги, тому що так само думала чи говорила відома постать. Поряд з цим, однієї цитати для закінчення, зазвичай, замало. Тому часто, поряд з нею, треба використовувати інші елементи, зокрема, ті, що наведені нижче.

2. Персональний досвід. Історія з власного життя може показати, як особисто спікера торкнулося те, про що він говорить, пояснювати або підтверджувати це.

Наведення персонального досвіду – гарний варіант, бо це цікаво і це додатковий доказ – от дивіться, те, про що я говорю, трапилося зі мною і це є факт. Крім того, особиста історія – це ваш унікальний досвід, тому вона додасть особливості вашому публічному виступу. Більше того, публічний виступ як важливий метод комунікації та переконання найкраще діє через власні історії.

Для тих, кого турбує питання “Як бути впевненим у собі під час виступу?” даю пораду розповідати історії з власного життя. Тоді ви забудете про тремтіння рук перед виступом та страх забути текст, бо завжди знатимете, що сказати людям та отримаєте сильний вербальний вплив на аудиторію.

3. Історії - Щось схоже на персональну історію, але історія вже не власна, а будь-яка інша, яка відбулася з відомими людьми в різних ситуаціях, або не відомими людьми, але ситуація, про яку йдеться, загальновідома. В історії можна включати діалоги, а також цитати людей, з якими вона відбувається. Це зробить закінчення цікавішим, додасть емоцій та динаміки.

Історії для виступу можуть бути у вашій голові, або ви можете на них випадково натрапити під час підготовки. Але можливо, що потрібної для виступу чужої історії ви не знайдете. Тоді не рекомендую мучити себе її пошуком.

Краще з самого початку шукати історії з власного життя. І не думайте, що ваше життя нікому не цікаве. Якщо у вашій історії буде урок, або вона веселитиме чи допоможе пояснити те, про що ви розказуєте, то кращого варіанту, ніж історія з власного життя, нема.

4. Відомий вислів - Використати відомий вислів або афоризм, який передає те, про що сказано в основній частині та навколо нього побудувати закінчення. Так само це можна зробити у формі історії, в якій під кінець озвучується цей вислів. Відмінність від цитати в тому, чи цей вислів бажано не говорити одним. До нього треба підвести або пояснити.

5. Жарт - Це може бути анекдот із підтекстом чи глибоким змістом. До нього можна додати коментар, запитання або не робити цього. Це також може бути історія, але з жартом. На початку статті я вас розчарував, що одною технікою чи єдиним прийомом не можливо миттєво вплинути на слухачів. Це потребує комунікативних вимог до мови та поведінки під час публічного виступу. Однак зараз ви озброєні цілим арсеналом різних технік та покроковою схемою написання потужного виступу.

Ораторство – це мистецтво, яке складається з маленьких кусочків, які ви можете вибирати у своїх думках, своєму досвіді та житті інших людей. Майстерно поєднайте ці кусочки у незвичні креативні візерунки, щоб вони були пронизані тією ідеєю, яку хочете донести. Так ви створите неймовірний шедевр у своєму виступі, який торкнеться людей, запам’ятається надовго та впливатиме на них.

Завдання на самостійну роботу

1. Прочитати книгу Кетрін Стотхарт. Як знайти спільну мову: впевненість, харизма при спілкуванні з особистостями різного типу.
2. Занотувати найважливіші для Вас цитати з неї.
3. Організувати обговорення цікавих ідей з цієї книги.

Завдання та запитання для самоперевірки

1. Які методи подолання страху перед аудиторією Ви вважаєте найбільш ефективними для Вас?
2. Які з цих методів Ви плануєте опанувати у майбутньому?
3. Опишіть особливості Вашого спілкування з аудиторією: зв'язок зі слухачами, жести, голос.
4. Порівняйте щойно описані особливості із умовним ідеалом (або з оратором, яким Ви захоплюєтеся).
5. Які помилки під час вступу до промови Ви запам'ятали з цієї лекції?
6. Поясніть, який початок публічного виступу Ви вважаєте вдалим. Обґрунтуйте Вашу відповідь.
7. Які правила успішного публічного виступу Ви знаєте?
8. А які з цих правил Ви застосовуєте?
9. Обґрунтуйте роль закінчення промови.

ПРАКТИКУМ ДО ЛЕКЦІЇ 9

План проведення практичного заняття 17

1. Обговорення технік подолання страху перед аудиторією.
2. Міні-тренінг відпрацювання зв'язку зі слухачами, жестів і голосу під час спілкування з аудиторією.
3. Робота над помилками під час вступу до промови.
4. Відпрацювання вдалого початку публічного виступу.
5. Обговорення правил успішного публічного виступу.
6. Аналіз прикладів, які ілюструють роль закінчення промови.

Посилання на відео матеріали до теми 9

<https://www.youtube.com/watch?v=SdpDuECR6z8> Мистецтво публічного виступу

<https://www.youtube.com/watch?v=K-ftQPGT2gs> Як підготуватися до виступу на публіці

https://www.youtube.com/watch?v=dccgkJVgtpI&list=PL1PIwamTwYsNf9_GzD_yDH3e0chEXTzj у Майстер-клас «Ораторське мистецтво». Заняття 1.

https://www.youtube.com/watch?v=dkVsXjl0b8k&list=PL1PIwamTwYsNf9_GzD_yDH3e0chEXTzj&index=2 Майстер-клас «Ораторське мистецтво». Заняття 2.

https://www.youtube.com/watch?v=qEfaC9_ipiI&list=PL1PIwamTwYsNf9_GzD_yDH3e0chEXTzj&index=3 Майстер-клас «Ораторське мистецтво». Заняття 3.

Практичні / творчі завдання для закріплення матеріалу теми 9

1. Ознайомтеся зі змістом лекції 9, а також з рекомендованими відеоматеріалами.
2. Підготуйте командні виступи на практичні заняття згідно з їх запропонованими планами.
3. Виступи супроводжуйте презентацією.
4. Завершити виступ необхідно вікториною для слухачів.

Рекомендована та використана література

1. Ларі Кінг, Білл Гілберт. Як розмовляти будь з ким, будь-коли і будь-де. Секрети успішного спілкування. Київ: Моноліт-Bizz. 2023. 204 с.
2. Креол Флемінг. Говорити легко та невимушено. Як стати приємним співрозмовником. Київ: Клуб сімейного дозвілля. 2020. 240 с.
3.
https://www.youtube.com/watch?v=dkVsXjl0b8k&list=PL1PIwamTwYsNf9_GzD_yDH3e0chEXTzjy&index=2 Майстер-клас «Ораторське мистецтво». Заняття 2.
4.
https://www.youtube.com/watch?v=qEfaC9_ipiI&list=PL1PIwamTwYsNf9_GzD_yDH3e0chEXTzjy&index=3 Майстер-клас «Ораторське мистецтво». Заняття 3.
5.
https://www.youtube.com/watch?v=hrMXlcFi0Sw&list=PL1PIwamTwYsNf9_GzD_yDH3e0chEXTzjy&index=5 Майстер-клас «Ораторське мистецтво». Заняття 4.
6. https://www.youtube.com/watch?v=WC-NIFnZe5I&list=PL1PIwamTwYsNf9_GzD_yDH3e0chEXTzjy&index=4
Майстер-клас «Ораторське мистецтво». Заняття 5.

Рекомендації до виконання індивідуального семестрового завдання

Протягом семестру студенти можуть самостійно опрацювати окремі теми та викладати результати у вигляді презентації аналітичних прикладів згідно з планом навчання.

Методичні рекомендації щодо виконання аналітичних прикладів та презентації результатів:

1. Завдання виконується одним студентом, або командою.
2. Результати оформляються на аркушах А4 в обсязі 3-10 сторінок.
3. Реферат містить такі обов'язкові частини:
 - реферативна;
 - творча (з аргументацією і можливостями застосування в маркетингу);
 - список використаних джерел.

4. Результати повинні викладатися систематизовано, структуровано, логічно, коротко, чітко і аргументовано.

5. Реферат повинен містити як результати теоретичних досліджень, так і практичні приклади з урахуванням сучасних реалій і тенденцій.

6. Результати захищаються прилюдно.

7. Електронний варіант для попереднього аналізу якості підготовки вислати на адресу: shulm@ukr.net с позначкою «на перевірку» або на Telegram.

Контрольні заходи

До контрольних заходів у ході вивчення дисципліни «Бізнес-комунікації» відносяться такі види:

- ✓ підготовка презентацій, виступів та аналітичних доповідей на практичні заняття;
- ✓ участь у дискусіях;
- ✓ участь у ролевих іграх;
- ✓ написання і захист реферату;
- ✓ виконання модульної контрольної роботи.

Особливості оцінювання і вимоги до кожного виду робіт викладені у силабусі дисципліни (додаток А).

Додаток А



Національний технічний університет України
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»



Кафедра промислового
маркетингу

БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

Робоча програма навчальної дисципліни (Силабус)

Реквізити навчальної дисципліни

Рівень вищої освіти	<i>Перший (бакалаврський)</i>
Галузь знань	<i>07 Управління та адміністрування</i>
Спеціальність	<i>075 Маркетинг</i>
Освітня програма	<i>Промисловий маркетинг</i>
Статус дисципліни	<i>Цикл професійної підготовки (нормативні (обов'язкові) освітні компоненти)</i>
Форма навчання	<i>Очна (денна)</i>
Рік підготовки, семестр	<i>1 курс, 1 семестр</i>
Обсяг дисципліни	<i>3,5 кр /105 годин</i>

Семестровий контроль/ контрольні заходи	<i>Залік/ модульна контрольна робота/захист індивідуального семестрового завдання</i>
Розклад занять	<i>http://rozklad.kpi.ua/Schedules/ScheduleGroupSelection.aspx</i>
Мова викладання	<i>Українська</i>
Інформація про керівника курсу / викладачів	<i>Лектор: доктор економічних наук, професор, професор кафедри промислового маркетингу Шульгіна Людмила Михайлівна, контактні дані: +38-067-493-49-19 (телефон, Telegram, Viber, WhatsApp) shulm@ukr.net Практичні : доктор економічних наук, професор, професор кафедри промислового маркетингу Шульгіна Людмила Михайлівна, контактні дані: +38-067-493-49-19 (телефон, Telegram, Viber, WhatsApp) shulm@ukr.net</i>
Розміщення курсу	<i>Google classroom</i>

Програма навчальної дисципліни

1. Опис навчальної дисципліни, її мета, предмет вивчення та результати навчання

Навчальна дисципліна «Бізнес-комунікації» спрямована на вивчення студентами теоретичних і практичних положень щодо формування ефективних бізнесових комунікацій у різних галузях економіки з урахуванням специфіки їх функціонування в умовах глобалізації ринків.

Під час вивчення курсу студенти покроково опановують змістовні, етичні та психологічні аспекти бізнес-комунікацій; характеристики елементів системи бізнес-комунікацій; зміст професійної культури спілкування; комунікаційні компетенції; переговори, внутрішній PR та ділову переписку у системі бізнес-комунікацій.

Мета курсу:

Мета курсу – надати студентам ґрунтовні знання щодо принципів та процедур формування системи ефективних бізнес-комунікацій, а також алгоритмів використання елементів цієї системи.

Предмет курсу:

Вивчення кредитного модуля дозволяє оволодіти засобами та методами ефективних комунікаційних інструментів шляхом розвитку відповідних компетенцій у працівників та формування системи внутрішніх і зовнішніх бізнес-комунікацій компанії.

Навіщо це потрібно студенту?

Студенти, що обрали своїм фахом промисловий маркетинг, здебільшого достатньо мотивовані на саморозвиток і набування компетенцій для підвищення рівня своєї конкурентоспроможності на ринку праці саме за обраною спеціальністю. Це і зрозуміло, по-перше, з огляду на все більшу взаємозалежність ринків, які взаємопроникають і інтегруються; і по-друге, – як наслідок – через посилення конкуренції на промисловому ринку і серед пропонованих товарів, і серед фахівців, що їх пропонують. Ця обставина актуалізує необхідність розвитку комунікативних компетенцій учасників ринку, а також

імплементатії системного підходу до формування ефективних бізнес-комунікацій підприємства.

Вивчення дисципліни дозволить сформувати у студента такі **програмні результати навчання**:

- ✓ Використовувати цифрові інформаційні та комунікаційні технології, а також програмні продукти, необхідні для належного провадження маркетингової діяльності та практичного застосування маркетингового інструментарію, у тому числі на промисловому та споріднених ринках (ПРН 7);
- ✓ Пояснювати інформацію, ідеї, проблеми та альтернативні варіанти прийняття управлінських рішень фахівцям і нефахівцям у сфері маркетингу, представникам різних структурних підрозділів ринкового суб'єкта (ПРН 10);
- ✓ Діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних принципів маркетингу, поваги до культурного різноманіття та цінностей громадянського суспільства з дотриманням прав і свобод особистості (ПРН 15);
- ✓ Демонструвати навички письмової та усної професійної комунікації державною й іноземною мовами, а також належного використання професійної термінології (ПРН 17).

2. Постреквізити дисципліни (місце в структурно-логічній схемі навчання за відповідною освітньою програмою)

Дисципліна формує базові знання разом з такими дисциплінами як «Фундаментальний маркетинг» і «Маркетингові комунікації». Водночас забезпечує такі освітні компоненти: «Промисловий маркетинг», «Маркетинг інновацій на промисловому ринку» та «Практика».

3. Зміст навчальної дисципліни

Тема 1	Комунікації у бізнесі: поняття, роль, види, форми, процес
Тема 2	Етичні аспекти бізнес-комунікацій
Тема 3	Психологія бізнес-комунікацій
Тема 4	Переговори: стратегії, динаміка, ведення, аналіз і виконання результатів
Тема 5	Тактичні прийоми та умови успішного ведення переговорів
Тема 6	Маніпуляція у переговорах
Тема 7	Внутрішній PR: сутність, система, інструменти
Тема 8	Письмові бізнес-комунікації
Тема 9	Публічні виступи у бізнес-комунікаціях

4. Навчальні матеріали та ресурси

Основна література:

6. Бізнес-комунікації: навчально-методичний комплекс [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 075 «Маркетинг», освітньо-професійної програми «Промисловий маркетинг» / Укладач: Л.М. Шульгіна – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. – 151 с.
7. Попова О.В. Формування вмій ділового спілкування фахівців технічного профілю : монографія. – Харківський національний університет педагогічний університет ім. Г.С. Сковороди. – 2016. – 233 с.

8. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті: навч. посіб./Батченко Л. В., Бондар І. С., Русавська В. А. – Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. – 304 с.
9. Business Communication and Report Writing. Handbook URL: https://www.fasset.org.za/downloads/Business_Communication_and_Report_Writing_Handbook.pdf

Додаткова література:

10. Віннікова І.І. Особливості використання інструментів SMM у маркетинговій діяльності українських підприємств // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2017. - №14. – С. 270-285.
11. Восс К., Рез Т. Ніколи не йдуть на компроміс. Техніка ефективних переговорів. – Київ.: Наш формат. – 2019. – 263 с.
12. Етика ділового спілкування : навчальний посібник / [Т.Б. Грищенко, С.П. Грищенко, Т.Д. Іщенко та ін.]. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 344 с.
13. Снітинський В., Завальницька Н., Брух О. Діловий етикет у міжнародному бізнесі. – Львів.: Магнолія. – 2017. – 287 с.
14. Тимохова Г.Б. Етика в рекламній та PR-діяльності. – Львів.: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету. – 2018.
15. Шульгіна Л., Тищенко О. Інтернет комунікації та їх вплив на конкурентні позиції підприємства // Актуальні проблеми економіки і управління, Вип. 10, 2017. URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/66908/pdf_50
16. Рахліс В., Павленко О. Переговори і медіація. Підручник для підготовки професійного переговорника. Дніпро: Гудвін. – 2020.
17. Кріс Восс, Тал Рез - «Ніколи не йдуть на компроміс. Техніка ефективних переговорів». Київ: Наш формат. – 2019.
18. Ларі Кінг, Білл Гілберт. Як розмовляти будь з ким, будь-коли і будь-де. Секрети успішного спілкування. Київ: Моноліт-Bizz. 2023. 204 с.
19. Креол Флемінг. Говорити легко та невимушено. Як стати приємним співрозмовником. Київ: Клуб сімейного дозвілля. 2020. 240 с.

Інтернет джерела:

1. <https://www.youtube.com/watch?v=NpTMs0eCc9M> – Комунікації в бізнесі.
2. <https://life.nv.ua/ukr/blogs/moment-prozreniya-kak-naladit-kommunikaciyu-v-biznese-50072511.html> – Комунікації в бізнесі.
3. <https://www.youtube.com/watch?v=ZLKTPQVuxr8> – Дієві комунікації. Практика репутаційного менеджменту.
4. https://www.youtube.com/watch?v=Lx3wFdgY_Ds – Правила ефективної комунікації.
5. <https://www.youtube.com/watch?v=GxAobdahR34> – The Communication Process.
6. <https://www.youtube.com/watch?v=yf83PQJThIU> – Організаційна структура: що це таке і навіщо вона потрібна?
7. <https://www.youtube.com/watch?v=ihLPZx6ZWfA> – Типи організаційних структур.
8. <https://www.youtube.com/watch?v=-6ZUj7Osg3U> – Діловий стиль: базові речі для бізнесвумен.
9. <https://www.youtube.com/watch?v=qEOuTbz2Fss> – Дрес-код для успішних чоловіків.
10. https://www.youtube.com/watch?v=YY975_IFIU – From Ukraine: українські сувеніри та оригінальні подарунки.
11. <https://www.youtube.com/watch?v=nsldUFziwaQ> – Правила етикету за столом.
12. <https://www.youtube.com/watch?v=C16RvH8Qbac> – Поняття професійної етики та її структура.
13. <https://www.youtube.com/watch?v=kman4-LV2YY> – Приклад з фільму «Гроші на двох».
14. <https://www.youtube.com/watch?v=Ef-wMp-yY0E> – Приклад складних переговорів.
15. <https://www.youtube.com/watch?v=ZLKTPQVuxr8> – Дієві комунікації. Практика репутаційного менеджменту.
16. https://www.youtube.com/watch?v=bZ3uIOI1L24&list=PL_tsJN132BIO91oMRiay3KwMLwEaCF62f

17. https://www.youtube.com/watch?v=IM99olZW-S0&list=PL_tsJNl32BIO91oMRiay3KwMLwEaCF62f&index=3
18. https://www.youtube.com/watch?v=IM99olZW-S0&list=PL_tsJNl32BIO91oMRiay3KwMLwEaCF62f&index=3
19. <https://www.youtube.com/watch?v=Y-3FPYRgRo&list=PL9TroPbdCL6DnbRPO9BMHWaGBIHWqIw--&index=6>
20. <https://www.youtube.com/watch?v=sa887CBmFI&list=PL9TroPbdCL6DnbRPO9BMHWaGBIHWqIw--&index=7>
21. https://www.youtube.com/watch?v=bZ3uIOl1L24&list=PL_tsJNl32BIO91oMRiay3KwMLwEaCF62f
22. https://www.youtube.com/watch?v=IM99olZW-S0&list=PL_tsJNl32BIO91oMRiay3KwMLwEaCF62f&index=3
23. <https://www.youtube.com/watch?v=7MtqeRC1z90> Як маніпулюють людьми через телебачення?
24. <https://www.youtube.com/watch?v=7DGxvkdqWRA> Маніпуляції у рекламі
25. https://www.youtube.com/watch?v=zbF_-mr19uc Як розрізнити неправдиву інформацію?
26. <https://www.youtube.com/watch?v=62mmEanimRw> Як нами маніпулюють
27. <https://www.youtube.com/watch?v=peN09BPRzg8> 5 психологічних трюків, яким не учать у школах
28. <https://www.youtube.com/watch?v=SdpDuECR6z8> Мистецтво публічного виступу
29. <https://www.youtube.com/watch?v=K-ftQPGT2gs> Як підготуватися до виступу на публіці
30. https://www.youtube.com/watch?v=dccgkJVgtpI&list=PL1PIwamTwYsNf9_GzD_yDH3e0chEXTzjy Майстер-клас «Ораторське мистецтво». Заняття 1.
31. https://www.youtube.com/watch?v=dkVsXjl0b8k&list=PL1PIwamTwYsNf9_GzD_yDH3e0chEXTzjy&index=2 Майстер-клас «Ораторське мистецтво». Заняття 2.
32. https://www.youtube.com/watch?v=qEfaC9_ipiI&list=PL1PIwamTwYsNf9_GzD_yDH3e0chEXTzjy&index=3 Майстер-клас «Ораторське мистецтво». Заняття 3.

Навчальний контент

5. Методика опанування навчальної дисципліни (освітнього компонента)

У межах вивчення дисципліни протягом семестру заплановано проведення лекційних та практичних занять, написання модульної контрольної роботи, розв'язання конкретних господарських ситуацій, проведення дискусій, обговорення аналітичних прикладів із проведення презентацій.

Для поглибленого опанування дисципліною застосовуються такі методи колективного та активного навчання:

1) особистісно-орієнтовані технології, засновані на активних формах у методах навчання: мозковий штурм під час колективних дискусій, розв'язання конкретних ситуацій, інтерактивне спілкування.

2) методи проблемного навчання (проблемний виклад матеріалу), частково пошукові завдання, аналітичні доповіді та аналіз окремих ситуацій;

3) інформаційно-комунікаційні технології, що забезпечують проблемно-дослідницький характер процесу навчання та активізацію самостійної роботи студентів (електронні презентації для лекційних занять, використання аудіо-, відео-підтримки навчальних занять), доповнення традиційних навчальних занять засобами взаємодії на основі мережевих комунікаційних можливостей (інтернет-лекції, інтернет-семінари під час дистанційного

навчання), а також тестування, обговорення, участь у дискусіях, рольових іграх, розв'язання конкретних ситуацій, написання командного проекту.

Нижче наведена тематика та структурно-логічна побудова курсу

Тиждень навчання	Тема, що вивчається	Оцінювання
1	Комунікації у бізнесі: поняття, роль, види, форми, процес	1 лекція, 2 практичних заняття. Дискусія.
2		
3	Етичні аспекти бізнес-комунікацій	1 лекція, 2 практичних заняття. Обговорення аналітичних доповідей.
4		
5	Психологія бізнес-комунікацій	1 лекція, 2 практичних заняття. Дискусія.
6		
7	Переговори: стратегії, динаміка, ведення, аналіз і виконання результатів	1 лекція, 2 практичних заняття. Рольова гра.
8		
9	Тактичні прийоми та умови успішного ведення переговорів	1 лекція, 2 практичних заняття. Модульна контрольна робота
10		
11	Маніпуляція у переговорах	1 лекція, 2 практичних заняття. Рольова гра.
12		
13	Внутрішній PR: сутність, система, інструменти	1 лекція, 2 практичних заняття. Обговорення аналітичних доповідей
14		
15	Письмові бізнес-комунікації	1 лекція, 2 практичних заняття. Дискусія. Аналіз письмових робіт.
16		
17	Публічні виступи у бізнес-комунікаціях	1 лекція, 1 практичне заняття Дискусія. Аналіз підготовлених виступів.
18	Захист індивідуальних і колективних проектів Підсумкова атестація (залікова сесія)	Захист. Усний залік

Опанування навчальної дисципліни дозволить реалізувати програмні результати навчання таким чином:

Таблиця відповідності програмних результатів навчання, методів навчання та оцінювання

Програмні результати навчання ОП	Методи навчання	Форми оцінювання
ПРН 7: Використовувати цифрові інформаційні та комунікаційні технології, а також програмні продукти, необхідні для належного провадження маркетингової діяльності та практичного застосування маркетингового інструментарію, у тому числі на промисловому та споріднених ринках.	Використовуються такі основні методи: проблемно-пошуковий, пояснювально-ілюстративний, інтерактивний, репродуктивний під час проведення лекційних та практичних занять, а також робота із науково-методичними матеріалами під час самостійної роботи. Використовуються такі специфічні методи підготовки фахівців з управління, як розв'язання господарських ситуацій (кейс-метод), підготовка аналітичних	Рейтингова система оцінювання, яка передбачає отримання балів за: розв'язання господарських ситуацій (кейс-метод), підготовку аналітичних доповідей та рольових ігор, участь у дискусії. Передбачено два етапи проміжного контролю – перша та друга атестація студентів, та підсумкова форма контролю у вигляді заліку.
ПРН 10: Пояснювати інформацію, ідеї, проблеми та альтернативні варіанти прийняття управлінських рішень фахівцям і нефахівцям у сфері маркетингу, представникам різних структурних підрозділів ринкового суб'єкта.		
ПРН 15: Діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних принципів маркетингу, поваги до культурного різноманіття та цінностей громадянського суспільства з дотриманням прав і свобод особистості.		
ПРН 17: Демонструвати навички письмової та усної професійної комунікації державною й іноземною мовами, а також належного використання професійної термінології.		

	доповідей та рольових ігор, дискусії.	
--	---------------------------------------	--

6. Самостійна робота студента

Самостійна робота студентів передбачена у вигляді більш глибокого опрацювання теоретичних матеріалів лекцій, виконання практичних завдань, підготовки до модульної контрольної роботи, написання командного проекту та підготовки до складання заліку.

Самостійна робота студентів денної форми навчання

№ з/п	Самостійна робота студентів	Кількість годин СРС
1	Підготовка до аудиторних занять: пошук та аналіз інформації для кейс-завдань та аналітичних доповідей, рольової гри, підготовка до презентації відповідей та командних проектів	44
2	Підготовка до написання модульної контрольної роботи	4
3	Підготовка до заліку	6
	Всього	54

Політика та контроль

7. Політика навчальної дисципліни (освітнього компонента)

Порушення термінів виконання завдань та заохочувальні бали:

Ключовими заходами при викладанні дисципліни є ті, які формують семестровий рейтинг студента. Тому студенти мають своєчасно виконувати завдання на практичних заняттях, писати модульну контрольну роботу у середині викладення курсу.

Штрафні бали з дисципліни передбачено за порушення термінів здачі командного проекту (-3 штрафних бали за запізнення).

Заохочувальні бали студент може отримати за поглиблене вивчення окремих тем курсу, що може бути представлено у вигляді наукових тез, наукової статті, есе, презентації тощо, а також за активну участь у дискусіях на практичних та лекційних заняттях.

Відвідування занять та поведінка на заняттях:

Відвідування занять є вільним, бали за присутність на лекції не додаються, і штрафні бали за пропуски занять не передбачено. Втім, вагома частина рейтингу студента формується через активну участь у заходах на практичних заняттях, а саме у вирішенні завдань, груповій та індивідуальній роботі. Тому пропуск практичного заняття не дає можливості студенту отримати бали у семестровий рейтинг.

На заняттях студенту дозволяється користуватися інтерактивними засобами навчання, у т.ч. виходити в інтернет із метою пошуку навчальної або довідкової інформації, якщо це передбачено тематикою завдання. Активність студента на парах, його готовність до дискусій та участь в обговоренні навчальних питань може бути оцінена заохочувальними балами на розсуд викладача.

Захист індивідуального семестрового завдання передбачено у вигляді стислої доповіді за виконаним завданням, та відповідей на запитання. За форсмажорних обставин, що зумовили нестачу часу, індивідуальне семестрове завдання зараховується за результатами представленої готової роботи та з урахуванням відповідей на запитання викладача щодо виконаної роботи, поставлені в індивідуальному порядку.

Пропущені контрольні заходи:

Якщо контрольні заходи пропущені з поважних причин (хвороба або вагомі життєві обставини), студенту надається можливість додатково скласти контрольне завдання протягом найближчого тижня. У разі порушення термінів і невиконання завдання з неповажних причин, студент не допускається до складання екзамену в основну сесію.

Політика щодо академічної доброчесності докладно описана у Кодексі Честі КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вона передбачає, що студент бере повну відповідальність за те, що всі виконані ним завдання відповідають принципам академічної доброчесності.

8. Види контролю та рейтингова система оцінювання результатів навчання (PCO)

Оцінювання ґрунтується на застосуванні рейтингової системи оцінювання, яка передбачає систематичну роботу студентів протягом семестру і складається з таких заходів (позначка «[» під час призначення балів означає «включно», позначка «)» означає «виключаючи»):

1. Рейтинг студента з кредитного модуля розраховується як 100 балів, отримані за роботу протягом семестру. Рейтинг (протягом семестру) складається з балів, що студент отримує за:

- виконання завдань кейсів (2 роботи), аналітичних доповідей (2 роботи), участі у дискусіях (на 3 заняттях) та рольовій грі (1 робота), підготовці командного проекту (2 презентації) – усього 10 робіт;

- виконання модульної контрольної роботи (у формі тестування).

2. Критерії нарахування балів:

2.1. Виконання кейсів, аналітичних доповідей та ін. (сукупно – 70 балів за 10 робіт):

- «відмінно»: бездоганна робота, якісне оформлення, вільні відповіді на запитання під час презентації роботи – 7 балів;
- «дуже добре»: хороша робота, якісне оформлення, є певні недоліки у підготовці та/або виконанні роботи, окремі питання висвітлені не повністю, захист – 6 балів;
- «добре»: хороша робота, якісне оформлення, є певні недоліки у підготовці та/або виконанні роботи, можливі відсутні окремі структурні компоненти, окремі питання висвітлені не повністю, при захисті студент вільно володіє темою, може не відповісти на окремі питання, або дати невірні відповіді – 5 балів;
- «задовільно»: відсутні окремі складові кейсу, помилки у висновках, немає відповіді на питання при захисті, студент володіє матеріалом під час захисту – 3-4 бали;
- «достатньо»: висвітлено лише окремі питання, і не повністю, при захисті студент важко орієнтується у темі, може не відповісти на запитання – 1-2 бали.
- робота відсутня, або виконано менше половини структурних компонентів, немає відповідей на запитання – 0 балів.

2.3. Виконання модульної контрольної роботи (МКР) (може виконуватись у вигляді тесту в гуглкласі) (максимальне значення – 30 балів, тобто по 15 балів за кожне тестування):

- «відмінно»: творча робота, повна правильна відповідь на всі запитання – 15 балів;
- «дуже добре»: роботу виконано з незначними недоліками, можливі помилки технічного характеру, відповіді не на всі запитання, або помилкові відповіді на окремі запитання – 14 балів;
- «добре»: роботу виконано з певними помилками, правильні відповіді на більше ніж 85% запитань – 12-13 балів;
- «задовільно»: завдання виконане частково або є грубі помилки, наявно більше 65% відповідей на запитання – 10-11 балів.

- «достатньо»: наявні окремі складові окремих питань, в цілому є більше 60% відповідей на запитання – 8-9 балів.
 - наявність менше 60% відповідей, або правильно менше 60% відповідей – 0 балів.
3. Календарний контроль проводиться у вигляді двох атестацій. Умовою першої атестації є отримання не менше 20 балів (на час атестації). Умовою другої атестації – отримання не менше 40 балів, виконання 6-ти завдань.
4. Семестровий контроль проводиться у вигляді заліку.
5. Умовою допуску до заліку є зарахування 6-ти завдань та стартовий рейтинг не менше 40 балів.
6. Якщо з певних причин через зовнішні обставини (свята, інші форсмажорні фактори) кількість завдань, які студенти можуть виконати на практичних заняттях, змінюється, рейтинг перераховується відповідно до нової кількості завдань.
7. Якщо студент за результатами семестрової атестації отримує рейтинг, що перевищує 60% - він має право на отримання заліку автоматом, відповідно до шкали переведення балів в оцінки.
8. Якщо студент допускається до заліку, але не отримав рейтинг для проставлення «автомату», він пише залікову контрольну (складає залік у письмовій формі).
9. Якщо студент отримав рейтинг, достатній для отримання «автомату», але бажає його підвищити – він пише залікову контрольну (складає залік у письмовій формі)
10. Якщо студент пише залікову контрольну (складає залік у письмовій формі) – кінцевий рейтинг він отримує за результатами залікової контрольної роботи. Попередні набрані бали не враховуються. Залікова контрольна робота складається із 5 питань. Кожне запитання (завдання) оцінюється у 20 балів за такими критеріями:
- «відмінно», повна відповідь, не менше 90% потрібної інформації (повне, безпомилкове розв'язування завдання) – [19-20] балів;
 - «дуже добре» - достатньо повна відповідь, не менше 85% потрібної інформації або незначні неточності (повне розв'язування завдання з незначними неточностями) – [17-19] балів;
 - «добре», достатньо повна відповідь, не менше 75% потрібної інформації або незначні неточності (повне розв'язування завдання з незначними неточностями) – [15 – 17) балів;
 - «задовільно», неповна відповідь, не менше 60% потрібної інформації та деякі помилки (завдання виконане з певними недоліками) – [13-15) балів;
 - «достатньо» - неповна відповідь, не менше 60% потрібної інформації та деякі помилки (завдання виконане з певними недоліками) – [12-13) балів;
 - «незадовільно», відповідь відсутня, або є цілком невірною, або містить менше, ніж 60% необхідної інформації – 0 балів.
11. Отримані студентом бали переводиться до залікової оцінки згідно з таблицею:

Бали: кейс-роботи та аналітичні доповіді + МКР або + залікова контрольна робота	Оцінка
100...95	Відмінно
94...85	Дуже добре
84...75	Добре
74...65	Задовільно
64...60	Достатньо
Менше 60	Незадовільно

Є незараховані завдання у кількості більше 6-ти або не захищено аналітичний огляд або стартовий рейтинг менше 40 балів	Не допущено
--	-------------

12. Отримані студентом бали переводиться до залікової оцінки згідно з таблицею:

Бали: виконання та захист рефератів + участь у дискусіях	Оцінка
100...95	Відмінно
94...85	Дуже добре
84...75	Добре
74...65	Задовільно
64...60	Достатньо
Менше 60	Незадовільно
Є не зараховані завдання у кількості більше 6-х або не захищено аналітичний огляд або стартовий рейтинг менше 30 балів	Не допущено

9. Додаткова інформація з дисципліни (освітнього компонента)

Докладний перелік питань, які виносяться на семестровий контроль, представлений у дистанційному курсі дисципліни.

Робочу програму навчальної дисципліни (силабус):

Складено – професор кафедри промислового маркетингу, д.е.н., проф. Шульгіна Людмила Михайлівна.

Ухвалено кафедрою промислового маркетингу (протокол № 21 від 05.07.2022).

Погоджено Методичною комісією факультету менеджменту та маркетингу (протокол № № 11 від 06.07.2022).

Додаток до теми 1

Що робити менеджеру, щоб поліпшити комунікаційні процеси в будь-якій організації (<https://blog.agrokebety.com/komunikatsiyi-vseredyni-kompaniyi>)

Розібравшись з основами роботи комунікацій в організації ми неодмінно приходимо до висновку, що не у всіх випадках вона ефективно працює. Найпростіший варіант, **як оцінити ефективність комунікації** — визначити, чи правильно зрозуміли і прийняли одержувачі передану інформацію. У загальному плані це залежить від того, наскільки адекватно був сформований і закодований меседж, а також від розвиненості комунікативних навичок кожної зі сторін, від їхнього вміння розуміти і слухати співрозмовника. Або, як кажуть фахівці, від різного роду «бар'єрів». Сюди відносяться і відмінності в статусі між керівником і підлеглими, складності при отриманні і обробці інформації, інформаційні переваження, спотворення повідомлення при передачі між співробітниками, і ще маса нюансів особистісного характеру.

Що робити конкретно менеджеру або керівнику, який відповідає за комунікації в своїй компанії? Список «чисто технічних речей» може виглядати наступним чином:

- в безперервному потоці інформації **встигайте розставляти пріоритети**, визначаючи перш за все найбільш важливу і термінову інформацію, після — інформацію, яка підлягає подальшій переадресації;
- **чітко визначте і пропишіть**, кому яка інформація повинна бути передана;

- **подбайте про періодичне очищення електронної пошти**, зокрема видалення спаму і неактуальних пропозицій;
- **задавайте терміни по кожному із завдань**, або час реакції на кожен передану інформацію;
- **активно вдосконалюйте систему зворотного зв'язку** відповідно до специфіки своєї організації або окремо взятих команд.

Також керівникам великих організацій не можна забувати про те, що вся інформація повинна бути прозорою і максимально широко пояснюватися на інших корпоративних майданчиках. Тобто, необхідно випускати різні ролики, інформаційні бюлетені або робити Email-розсилку, де докладно б розповідалося про нововведення або новини компанії. Пам'ятайте: співробітники повинні дізнаватися про те, що відбувається в організації, від керівних менеджерів, а не з зовнішніх джерел.

Але в будь-якій комунікації головні дійові особи — люди, які в силу своєї природи можуть робити помилки або банально не йти на належний контакт. Керівникам та менеджерам варто прислухатися до фахівців в сфері управління персоналом, які дають такі поради:

1. **Створіть простір, який буде сприятливим для професійного і особистого спілкування.** Існує так звана політика «відкритих дверей» — це коли керівник або керуючий менеджер не закриває двері свого кабінету, щоб кожен співробітник у будь-який момент міг зайти до нього з питанням, проханням або за порадою. При цьому ніхто не забуває, **що таке ділова комунікація**, і не порушує особисті кордони. Такий формат активно використовується в компаніях Microsoft і Hewlett-Packard. Це дозволяє встановити систему взаємної довіри і, як наслідок, більш ефективно здійснювати комунікацію по всіх лініях.

2. **Заохочуйте соціальні взаємодії між співробітниками.** Наприклад, в невеликих компаніях керівник вранці може підходити до кожного співробітника і вітатися з ним рукоштовуванням або дією «дай п'ять», і так само прощатися при закінченні робочого дня. Також можна запропонувати всім спільно обідати, якщо в офісі є обідня зона.

3. **Впровадити технологію анонімного спілкування.** Пам'ятайте, як в школі: напередодні 14 лютого зазвичай встановлювали скриньку, куди кожен бажаючий міг кинути валентинку або зізнання в коханні, не підписуючи їх своїм ім'ям? Так можна вчинити і в офісі, придумавши віртуальну або фізичну скриньку для збору анонімних листів і відгуків. Адже багато людей можуть просто соромитися щось сказати або висловити невдоволення, а так у них буде свобода дій.

4. **Заохочуйте прояв зворотного зв'язку.** Двостороннє спілкування, під час якого кожен може ділитися своїми думками і відгуками — дуже важливий момент для ефективної комунікації.

5. **Використовуйте сучасні канали зв'язку.** Благо, нинішні технології дозволяють робити це максимально легко. У тому ж Telegram або Skype можна створити робочі чати для кожного відділу або команди, де всі будуть задіяні. Великі корпорації зазвичай створюють свої системи або використовують професійні корпоративні месенджери (наприклад Slack).

6. **Підтримуйте особисте спілкування.** Замість нарад в кінці місяця влаштовуйте п'ятихвилинки з кожним окремим співробітником. Цікавтеся його задоволеністю від роботи і потребами.

7. **Слухайте своїх співробітників.** Це дуже важливо — вербально і невербально висловлювати зацікавленість в розмові, співпереживання і розуміння. Під час розмов відкладіть телефон, закрийте ноутбук і намагайтеся максимально уважно слухати співрозмовника. Створена атмосфера довіри допоможе здійснювати комунікації швидше і ефективніше.

Підсумовуємо все вищесказане: для поліпшення комунікації в організації необхідно регулювати інформаційні потоки, застосовувати ряд управлінських дій по взаємодії з персоналом, а також стежити за тим, щоб система зворотного зв'язку працювала активно і без обмежень, а також була можливою вільно (при бажанні анонімно) висловлювати пропозиції або відгуки.

Додаток до теми 2



ОСНОВОЮ НАЛЕЖНОГО ЕТИКЕТУ Є ПОВЕДІНКА, ЯКА
ВВАЖАЄТЬСЯ ПРИВІТНОЮ І ВВІЧЛИВОЮ У
СОЦІАЛЬНОМУ, ПРОФЕСІЙНОМУ ТА СІМЕЙНОМУ
ЖИТТІ.



НЕ ПОСПІШАЙТЕ ЗАЙМАТИ МІСЦЕ ЗА СТОЛОМ НА СВІЙ РОЗСУД.
 МОЖЛИВО, У ГОСПОДАРІ В Є ОСОБЛИВА ДУМКА, КУДИ ВАС ПОСАДИТИ.
 ДОЧЕКАЙТЕСЯ, КОЛИ ПРИЙМАЮЧА СТОРОНА ПРОВОДИТЬ ВАС ДО СТОЛУ
 І ЗАПРОПОНУЄ СІСТИ. ЯКЩО ЦЬОГО НЕ ВІДБУВАЄТЬСЯ, МОЖЕТЕ САМІ
 ДЕЛІКАТНО УТОЧНИТИ, ДЕ ВАМ КРАЩЕ СІСТИ.



СИДЯЧИ ЗА СТОЛОМ, СЛІД ТІЛЬКИ ЗАП'ЯСТЯМ
 СПИРАТИСЯ НА ЙОГО КРАЙ. ЖІНКАМ ДОПУСКАЄТЬСЯ НА
 НЕВЕЛИКИЙ ПРОМІЖОК ЧАСУ СПЕРТИСЯ НА СТІЛЛІКТЕМ.

Додаток до теми 3

Міжособистісна комунікація

Міжособистісна комунікація визначається як процес обміну інформацією, який веде до розвитку і зміни останньої в загальному інформаційному полі, яке створюється партнерами зі спілкування.

Комунікативний акт завжди складається як мінімум з двох партнерів, які пов'язані між собою єдиним інформаційним простором. Людина, яка в процесі спілкування передає партнеру інформацію, у соціальній психології іменується “комунікатором”. Партнер, який приймає й інтерпретує інформацію – реципієнт.

Зворотний зв'язок – це інформація про те, як реципієнт сприймає комунікатора, як оцінює його поведінку і слова. Міжособистісна комунікація – форма комунікації, в якій в ролях як комунікатора, так і реципієнта виступають окремі індивіди. Для міжособистісної комунікації є характерним безпосередній контакт між суб'єктами спілкування, що зумовлює ряд особливостей цієї форми комунікації: тісний зворотний зв'язок, що регулює хід спілкування; багатство кодів, що використовуються, зокрема й невербальних; двосторонній обмін інформацією, який відбувається у вигляді діалогу. У міжособистісній комунікації обмін інформацією між суб'єктами тісно переплетено з їх психологічною взаємодією, створюючи єдиний процес спілкування. За характером взаємодії можна розглядати особистісну і рольову міжособистісну комунікацію. Перша має більш експресивний характер, пов'язаний з самовираженням “Я”. Сама участь в комунікаціях має в особистісній комунікації самоцінність. Як форма, так і зміст особистісної комунікації не пов'язані якимись строгими нормами і мають індивідуалізований і ситуативний неформальний характер. Рольова різновидність міжособистісної комунікації більш формалізована в своїх виявленнях, її зміст і форма визначені рольовими відносинами партнерів, а процес передачі інформації націлено на досягнення певного результату. Тому комунікація має більш стандартний, раціональний і інструментальний характер. Являючись більш стародавньою формою, міжособистісна комунікація зберігає і в сучасному суспільстві провідну роль у формуванні особистості і її відносин з зовнішнім світом. В складних інформаційних процесах сучасного суспільства міжособистісна комунікація виступає як протиположна масовим формам комунікації, опосередковуючи їх вплив на особистість. Рольовий різновид міжособистісної комунікації поряд з груповою комунікацією складає основну систему комунікацій в організаціях.

Специфіка міжособистісної комунікації визначається активною природою людської особистості, яка складає цей процес. В людській комунікації відбувається не просто “рух інформації”, а активний обмін нею. Отже, специфіка міжособистісної комунікації полягає в тім, перш за все, що цей процес є інтерсуб'єктивним процесом (S ' S). На відміну від простого обміну інформацією між двома пристроями, тут ми маємо справу з відношенням двох індивідів, кожний з яких є активним суб'єктом: взаємне інформування їх передбачає налагодження сумісної діяльності. Кожний учасник комунікативного процесу передбачає у своєму партнері не якийсь об'єкт, а активного діяча, і на цю його активність потрібно орієнтуватись, направляючи йому інформацію, тобто аналізувати його мотиви, цілі, установки.

Друга особливість міжособистісної комунікації полягає в тім, що в її процесі кожен з учасників отримує нову інформацію на ту, що ними посилається, яка утворюється від прибавки до неї нового смислу в залежності від значимості інформації для учасників спілкування.

Третя особливість міжособистісної комунікації визначається самим характером обміну інформацією, який є психологічним впливом один на одного. Комунікативний вплив, який тут виникає, є не що інше, як психологічне діяння одного комунікатора на іншого з метою зміни його поведінки.

В загальній теорії інформації є поняття “семантично значуща інформація”, яке означає кількість інформації, яка дана не на “вході”, а на “виході”, тобто та, яка спрацьовує. В людській комунікації “семантично значуща інформація” – це та, що впливає на зміну поведінки, тобто та, що має смисл. Цей смисл розкривається за допомогою знака. За допомогою системи знаків партнери можуть впливати один на одного. Виготський стверджує, що “знак” у спілкуванні подібний до знаряддя праці.

За характером впливу інформація, що йде від комунікатора, може бути спонукальною і констатуючою. Спонукальна інформація виявляється в наказі, проханні, інструкції, пораді. Вона роз?рахована на те, щоб стимулювати певні дії і виконує такі функції: активізацію поведінки, тобто спонукання до дії в заданому напрямку; інтердикцію, тобто заборону певних дій або небажаних різно?видів діяльності; дестабілізацію, або порушення деяких автономних форм поведінки та діяльності.

Констатуюча інформація виступає у формі повідомлення і передбачає зміну поведінки не прямо, а опосередковано і поступово. Залежно від спрямованості інформації, яка йде від комунікатора, виокремлюють аксіальну та ретиальну комунікації. Аксіальна (від лат. – axis – вісь, осьовий) – спрямовує свої сигнали до якогось окремого отримувача інформації (індивідуального чи групового). Ретиальна (від лат. – rete – мережа) – має своїм адресатом багатьох реципієнтів, великі соціальні групи, які розосереджені у просторі й у більшості випадків є анонімними для комунікатора.

Четверта особливість міжособистісної комунікації полягає в тім, що комунікативний вплив як результат обміну інформацією можливий лише тоді, коли комунікатор і реципієнт володіють єдиною системою кодування і декодування знаків, тобто коли вони говорять однією мовою. Обмін інформацією можливий лише за умови, що знаки і закріплені за ними значення відомі всім учасникам комунікативного процесу. У людей, які спілкуються, має бути однакове розуміння не тільки значень одних і тих самих слів, а й їх смислу.

В психології поняття “знак” – це компонент діяльності людини, засіб її свідомого орієнтування в об’єктах зовнішнього світу, управління власною поведінкою і поведінкою інших людей. В культурно-історичній теорії Л.С. Виготського є поняття “знакове опосередкування”. В цій теорії психологічний розвиток розглядається як зміна природи і структури психічного процесу через знак (знаряддя праці, мова, малюнки і т.ін.). Знак як психологічний інструмент не має готового значення. Значення не є властивістю знака, воно йому надається людьми в процесі спілкування. Значення – це узагальнена форма відображення суб’єктом найсуттєвіших властивостей об’єктів. Жоден знак не “несе” або не “має” значення, значення знаходиться в свідомості людей, воно виникає в процесі їх сумісної діяльності і спілкування, і існує у вигляді понять, соціальних ролей, цінностей. Значення розкривається через зміст знаків, тобто їх смисл. Через значення у свідомості виникає образ світу, який включає образи інших людей і образ “Я”. Завдяки системі значень здійснюється управління процесами індивідуальної діяльності суб’єкта. Носіями значень поряд зі структурами природної мови ви? ступають такі знакові засобисистеми, як схеми, картини, формули, системи символіки, “мова” мистецтва та ін. Значення у єдності з особистісним смислом утворює структуру індивідуальної свідомості.

Смисл – це той суб’єктивний зміст, якого набуває слово в конкретному контексті, в конкретній ситуації спілкування. Смисл, який вкладає в слово той чи інший індивід, може не співпадати з загальноприйнятим його значенням, що може бути бар’єром у спілкуванні. Справжнє ефективне спілкування – це не стільки обмін значення? ми, скільки обмін смислами, це пошук спільного смислу. Для описання цієї ситуації соціальна психологія запозичила з лінгвістики термін “тезаурис”, яким позначається єдина система значень, прийнята всіма членами групи, учасниками комунікативного процесу. Навіть знаючи значення одних і тих же слів, люди іноді по-різному їх розуміють: соціальні, політичні, вікові та інші особливості можуть бути цьому причиною. Саме у спілкуванні смисл слова збагачується і модифікується, воно набуває нових, невизначених нюансів, показуючи суб’єктивне ставлення людини до конкретного об’єкта. Тому кількість значень слова обмежена для кожного етапу розвитку мови, а кількість смислів практично є необмеженою.

П’ята особливість міжособистісної комунікації, яка теж пов’язана з умовами людського спілкування, це виникнення специфічних комунікативних бар’єрів. Ці бар’єри не пов’язано з якимись слабкими місцями в каналі передачі або огріхами кодування і декодування. Ці бар’єри є соціально-психологічними за своїм характером.

Комунікативний бар’єр – це психологічна перепона різного походження, яку реципієнт встановлює на шляху небажаної, втомлюючої або небезпечної інформації. Такі бар’єри можуть виникати через відсутність розуміння між учасниками спілкування, яке ви? никає на ґрунті соціальних, політичних, релігійних, професійних відмінностей, які породжують різне світовідчуття, світорозуміння, світогляд взагалі. Бар’єри у спілкуванні можуть виникати через індивідуальні психологічні особливості тих, хто спілкується (недовіра, образа, підозра та ін.).

Найчастіше зустрічаються такі бар’єри міжособистісної комунікації:

- уникнення (уникнення контактів з небажаними особами, забування (не слухати);
- авторитет (обезцінення інформації за рахунок зниження авторитету комунікатора);
- нерозуміння, яке може виникати внаслідок різних причин, зокрема, фонетичного бар’єру (невиразність мови, мова з великою кількістю слів паразитів);
- семантичний бар’єр (різниця в тезаурусі – існуючих системах значень партнерів спілкування), жаргон, сленги;
- стилістичний бар’єр (наприклад, критичні зауваження, не? емоційність читання казки дітям, використання імперативного стилю (“ти повинен”), категоричні слова;
- логічний бар’єр (логіка є або дуже складною, або спрощеною; є чоловіча, жіноча, дитяча логіка, бідних і багатих, здорових і хворих). Комунікатор повинен вибирати адекватну для даного моменту систему доказів.