

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний заклад
«Південноукраїнський національний педагогічний
університет імені К. Д. Ушинського»
Міжнародний проєкт «Норвегія–Україна»

Г. В. Музиченко, Н. М. Черненко

УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

Навчальний посібник
для слухачів міжнародного проєкту
«Норвегія–Україна»



Видавничий дім
«Гельветика»
2021

УДК 005.3:005.4:005.57

У66

Рецензенти:

Коляда Т. А. – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів імені Л. Л. Тарангул університету державної фіскальної служби України;

Фоміна І. Л. – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри українознавства Навчально-наукового інституту морського права та менеджменту Національного університету «Одеська морська академія»

Рекомендовано до друку Вченою радою
Південноукраїнського національного
педагогічного університету імені К. Д. Ушинського
(протокол № 11 від 29.04.2021 року)

Музиченко Г. В., Черненко Н. М.

У66 Управлінські технології сучасного менеджера : навчальний посібник для слухачів міжнародного проекту «Норвегія-Україна» / Г. В. Музиченко, Н. М. Черненко. – Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2021. – 138 с.

ISBN 978-966-992-469-8

Навчальний посібник підготовлений для слухачів міжнародного проекту «Норвегія-Україна», які проходять навчання за програмою «Менеджмент підприємницької діяльності» та опановують блок управлінських дисциплін. Збірка містить матеріали про сучасні управлінські технології, що спрямовані на керування такими унікальними ресурсами менеджера, як час та комунікація. Володіння такими технологіями формує у менеджера таку важливу для сучасного конкурентного середовища компетентність, як трансверсальність, тобто здатність бути ефективним і унікальним у будь-якій ситуації та сфері діяльності. Видання містить і теоретичні розробки, і практичну частину, що допоможе читачеві засвоїти нові теоретичні знання про сучасні управлінські технології та здобути певні навички їх застосування в своїй практичній роботі.

УДК 005.3:005.4:005.57

ЗМІСТ

ВСТУП	5
Розділ 1.	
ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	6
1.1. Поняття «тайм-менеджмент»	7
1.2. Механізми удосконалення просторово-часової організації діяльності менеджерів та підприємців	8
1.3. Методи упорядкування планів робочого часу	15
1.4. Резерви часу або ефективні телефонні розмови та наради	20
Розділ 2.	
ПЛАНУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТА ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТІ	28
2.1. Зміст планування у менеджменті	28
2.2. Постановка цілей за методом SMART	30
2.3. Застосування методу дерева цілей у стратегічному плануванні	35
2.4. Методи тактичного планування	41
Розділ 3.	
КУЛЬТУРА І ТЕХНІКА МОВЛЕННЯ У ДІЛОВОМУ СПІЛКУВАННІ	43
3.1. Ділове спілкування	43
3.1.1. Загальна характеристика ділового спілкування	43
3.1.2. Види ділового спілкування	48
3.2. Культура мовлення	67
3.2.1. Визначення сутності поняття «культура мовлення»	67
3.2.1. Загальна характеристика складових компонентів культури мовлення	70
3.3. Техніка мовлення	79
3.3.1. Визначення сутності поняття «техніка мовлення»	79
3.3.2. Загальна характеристика складових компонентів техніки мовлення	79

Розділ 4.

ПРАКТИКУМ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ СУЧАСНИХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО ДІАЛОГОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ	84
4.1. Техніка ставлення запитань і складання відповідей	84
4.1.1. <i>Загальні основи техніки ставлення запитань і складання відповідей</i>	84
4.1.2. <i>Рекомендації щодо формування та удосконалення особистісної техніки ставлення запитань і складання відповідей на них</i>	86
4.2. Техніка слухання	87
4.2.1. <i>Загальна характеристика техніки слухання</i>	87
4.2.2. <i>Рекомендації щодо формування та удосконалення особистісної техніки слухання</i>	90
4.3. Техніка ведення спору (дискусії, полеміки, дебатів...)	92
4.3.1. <i>Визначення сутності поняття «спір»</i>	92
4.3.2. <i>Загальні основи техніки ведення спору</i>	93
4.3.3. <i>Рекомендації щодо формування та удосконалення особистісної техніки ведення спору</i>	98
4.4. Техніка роботи з невербальною знаковою системою у діалоговому спілкуванні	99
4.4.1. <i>Специфіка невербальної знакової системи у діалоговому спілкуванні</i>	99
4.4.2. <i>Корисні поради та рекомендації невербальної знакової системи у діалоговому спілкуванні</i>	100
4.5. Мовленнєвий етикет та етичні норми поведінки у діловому спілкуванні	115
4.5.1. <i>Загальні основи етичних норм поведінки у діловому спілкуванні та визначення сутності поняття «мовленнєвий етикет»</i>	115
4.5.2. <i>Рекомендації щодо використання мовленнєвого етикету в процесі діалогової комунікації та дотримання етичних норм поведінки</i>	124
4.5.3. <i>Рекомендації щодо побудови та проведення ділової бесіди</i>	125
ЛІТЕРАТУРА	135

ВСТУП

Сучасні трансформації в світі, пов'язані з інформаційними зрушеннями, пандемією, економічними кризами та іншими викликами розвитку, гостро ставлять питання про підготовку менеджерів нового покоління, здатних працювати в умовах невизначеності та постійних змін. Управлінські технології та володіння навичками їх застосування залежно від обставин та потреб бізнесу стають обов'язковою ознакою фаховості сучасного менеджера.

Навчальний посібник «Управлінські технології сучасного менеджера», підготовлений для слухачів міжнародного проекту «Норвегія-Україна», які проходять навчання за програмою «Менеджмент підприємницької діяльності» та опановують блок управлінських дисциплін. Видання містить матеріали з питань сучасних управлінських технологій, що спрямовані на керування такими унікальними ресурсами менеджера, як час та комунікація. Володіння цими технологіями формує у менеджера таку важливу для сучасного конкурентного середовища компетентність, як трансверсальність, тобто здатність бути ефективним і унікальним в будь-якій ситуації та сфері діяльності.

Навчальний посібник складається з чотирьох розділів, які послідовно надають інформацію читачеві про сучасні управлінські технології, місце планування, тайм-менеджменту та навичок ділового спілкування в практиці управління та кар'єрі менеджера. Видання містить і теоретичні розробки, і практичну частину, що допоможе читачеві засвоїти нові теоретичні знання про сучасні управлінські технології та здобути певні навички їх застосування в своїй практичній роботі.

Розраховано на широке коло читачів.

Розділ 1. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Знайти час на опанування нової професії, нових сучасних знань та технологій у людини, яка вже за плечима має принаймі якусь освіту, життєвий досвід та купу повсякденних справ, досить важко. Проте, життя вимагає від нас постійно змінюватись, удосконалюватись, пристосовуватися до умов нової реальності, що змушує «професіоналів зі стажем» переглядати свої життєві плани і знаходити час на навчання. Хронічний брак часу стає однією з найбільших перешкод, які можна і необхідно подолати за допомогою порад науковців. Останні мають вже досить пристойний багаж знань та методик, сформований завдяки поєднанню зусиль психологів, біологів, медиків та власне управлінців щодо «правильної» організації часу, пошуку прихованих резервів та способів їх активізації. Усі ці здобутки сформували науку «тайм-менеджмент», яка в останні роки щодня набуває популярності.

Необхідність володіння навичками тайм-менеджменту сучасний роботодавець визначає як один із критеріїв рекрутування робочих кадрів у великих компаніях та у середньому та малому бізнесі. Поряд із здатністю до критичного мислення та роботи в команді, володіння навичками тайм-менеджменту є одною з ознак високоосвіченого фахівця будь-якого профілю. Для менеджерів ця професійна компетентність є визначальною, оскільки здатність правильно упорядкувати власний час є критерієм здатності управляти людьми у будь-якій іншій сфері. Отже, основні положення тайм-менеджменту стають актуальною потребою кожного, хто готується до управлінської діяльності або прагне якісно управляти найціннішим ресурсом людства – часом, вивільняючи його для інвестування в реалізацію своїх планів та мрій.

1.1. Поняття «тайм-менеджмент»

Традиційно учені **тайм-менеджмент** розглядають як галузь знань, яка поєднує знання з менеджменту, психології та інших наук з метою виявлення методів і принципів ефективного управління часом.

З браком часу в тій чи іншій мірі доводиться стикатися кожній людині, зайнятій якою-небудь діяльністю. Уміння управляти власним часом потрібне всім: і менеджерам великих компаній, і рядовим службовцям, і підприємцям.

Фахівці у галузі тайм-менеджменту зазначають, що **тайм-менеджмент потрібний для тих, хто:**

- постійно відчуває нестачу часу;
- хоч один раз на тиждень затримується на роботі більше ніж на годину;
- завжди завалений справами і не може вибратися з цього завалу;
- з великої кількості завдань не може вибрати одне, тому що не знає, якому надати перевагу;
- має підлеглих, які поспішають і метушаться, та все ж не встигають зробити свою роботу у встановлені терміни;
- володіє великою кількістю вільного часу, не знає, як його витратити.

Л. Зайверт у тайм-менеджменті виділяє дві абсолютно протилежні парадигми:

- *швидкості (прискорення)*, у межах якої тайм-менеджмент розуміється як швидкісний менеджмент;
- *повільності (уповільнення)*, де тайм-менеджмент перетворюється на екологію часу.

З погляду парадигми швидкості, колесо крутиться все швидше, і швидкість все більше стає важливим чинником в конкурентній боротьбі. Швидкісний менеджмент підвищує робочий тиск на співробітників. Прискорення означає вимогу добитися зіставного результату за коротший час або знов підвищити якість і швидкість роботи. Підвищене навантаження може зробити співробітників активнішими, але може і створити додаткову стресову ситуацію.

Справжній тайм-менеджмент, перш за все, включає на думку Л. Образцової:

- уміння ставити перед собою цілі;
- планувати свою діяльність: формулювати завдання, обирати оптимальні рішення, найбільш ефективні способи досягнення поставлених цілей;
- розвиток навичок самоконтролю, здатності самостійно оцінювати успішність (або неуспішність) своїх дій;
- облік витрат часу, уміння ефективно використовувати всі доступні резерви часу.

Взагалі-то вчені зазначають, що *тайм-менеджмент* – суперечливе поняття, оскільки менеджер не може управляти часом – менеджер може управляти тільки собою. Цілком виправдано, на нашу думку, Л. Зайверт підкреслює, що тайм-менеджмент – це управління собою, адже час як незмінна величина постійно, невблаганно, нестримно згортається. І недаремно все частіше серед фахівців зустрічаються заклики замінювати поняття тайм-менеджмент поняттям самоменеджмент, оскільки те, чому учать тренери, ведучі семінарів, автори книг і науковці – це, дійсно, не робота з часом, а робота над собою.

Тайм-менеджмент – управління собою, застосовуючи відповідні методики та механізми організації часу, які сприяють діагностиці тимчасових проблем в управлінні часом та формуванню індивідуальної технології, яка найбільше відповідає характеру, темпераменту, біологічним ритмам та роду занять конкретної людини.

1.2. Механізми удосконалення просторово-часової організації діяльності менеджерів та підприємців

Тайм-менеджмент дозволяє навчитися не тільки ставити цілі, але і добиватися їх, правильно розпоряджаючись робочим і особистим часом, що саме і передбачає врахування відповідних механізмів, а саме: біологічні часи, психологічні часи, інтелектуальний інжиніринг, часовий тип ДІПВ.

Хід **біологічних часів** проявляється у періодичних змінах життєдіяльності організму. Ці зміни називаються біологічними ритмами або циклами. Працездатність кожної людини схильна до певних коливань, що відбуваються в рамках природнього ритму. Говорять зазвичай про «людину ранку», або «жайворонок», і про «людину вечора», або «сову». Існує також «змішаний» тип людей («арітміки» або «голуби»).

- **«Жайворонок»**, пік активності доводиться на ранній час, ви рано встаєте і рано лягаєте спати (або відчуваєте ранню втому увечері). «Жайворонки» можуть особливо добре працювати вранці, але швидко втомлюються в другій половині дня і мають потребу, відповідно, в більш ранньому закінченні роботи.

- **«Сова»**, любить поспати вранці, проте увечері бадьора і весела. «Сови» по-справжньому входять у форму тільки ближче до полудня, їм краще всього працюється вечорами, до глибокої ночі.

- **«Змішаний»** тип, немає чітких установок: тільки рано вставати або, навпаки, завжди прокидатися ближче до обіду. Ви легко можете пристосуватися до обставин, і це ваш величезний плюс!

Жоден з цих основних типів не працює краще або гірше за інший, просто вони працюють по-різному, оскільки пік працездатності у них доводиться на різні періоди дня. Насправді, природою закладене домінування або першого, або другого типу біологічний ритмів. Змішаний тип є продуктом виховання та роботи над собою, які поглинають природні біологічні ритми.

З метою правильного визначення своїх часів активності варто «покапатися» в собі, знайти свої первинні природні біоритми і поступово навчитися усю свою активність планувати саме на ці часи, де Ви максимально активні і включені в процес. Поступово Ви навчитеся в такий спосіб вивільняти час, який Ви раніше дарма витрачали, змушуючи себе концентрувати увагу на вагомих речах, коли мозок «спав». У такий час, коли «мозок спить», варто перенести справи, які є рутинними і не потребують інтелектуального осмислення.

У **психологічному часі** виділяють психологічну часову перспективу, яка включає в себе психологічне теперішнє, минуле майбутнє; сприйняття часу як процесу формування психологічного теперішнього.

Згідно з В. Ковальовим можна виділити чотири типи регуляції часу особистості:

1. **Стихійно-повсякденний тип**: особистість залежить від подій і обставин життя. Вона не встигає за часом, не може організувати послідовність подій, передбачати їх наставання або запобігати здійсненню. Цей спосіб організації часу життя характеризується ситуативністю поведінки, відсутністю особистісної ініціативи, тобто короткотерміною і пасивною регуляцією.

2. **Функціонально-дійовий тип**: особистість активно організує хід та напрям подій, своєчасно включається до них, добивається ефективності. Однак, ініціатива охоплює тільки окремі періоди протікання подій, але не їх об'єктивні або суб'єктивні наслідки; відсутня пролонгована (тривала) регуляція часу життя – життєва лінія. Цей тип є прикладом короткотермінової активної регуляції часу (подійний час).

3. **Споглядально-пролонгований тип**: особистість пасивно відноситься до часу, у неї відсутня чітка організація часу життя.

4. **Творчо-перетворювальний тип**: особистість пролонговано здійснює організацію часу, пов'язуючи його із змістом життя, із вирішенням суспільних проблем, творчо оволодіває часом.

Наступний механізм – **інтелектуальний інжиніринг**, під яким Л. Зайветр, Н. Сироткіна розуміють процес застосування отриманих знань про мозок і людський потенціал для вирішення актуальних соціальних проблем.

Цей підхід заснований на використанні знань про мозок людини, а саме півкулі головного мозку, які формують певні особливості поведінки та світосприйняття людини.

Домінування правої півкулі – типова **неорганізована людина**, яку постійно доводиться закликати до порядку, на робочому столі або робочому місці громадаються купи паперів, хоча при цьому він зазвичай знаходить все, що йому

потрібне. Менеджер ніколи не складає списку своїх справ, а якщо складає, то втрачає листочок із списком, або забуває про якусь справу. Як правило, менеджер одночасно працює над кількома завданнями, проектами і раз у раз перестрибує з одного на іншій – залежно від того, що приходить йому в голову на цей момент. Такий менеджер бере на себе більше завдань, чим інші, і затягує терміни виконання, дуже добре працює, коли часу небагато, і радіє, якщо вдається закінчити роботу у останню хвилину. Зазвичай менеджер не встигає на початок наради, із запізненням здає звіти і затримується в установі після закінчення робочого дня.

Таким чином, менеджери, у яких домінує права півкуля, передбачено непередбачувані! Якщо придумують правила, то забувають їм слідувати. Провівши всю суботу за наведенням ладу в улюбленій кімнаті, в понеділок менеджер замислюється: чи не варто все-таки залишити увесь той «скарб», який він вже вирішив викинути?

Домінування лівої півкулі – типова *організована людина*, любить акуратність і вважає за краще працювати там, де панує порядок, закінчує одну справу, перш ніж взятися за наступну. Закінчивши роботу, негайно відкладає її убік, тому що любить, щоб все було в порядку, і хоче знайти потрібні речі, коли буде необхідно. Менеджер складає списки, встановлює пріоритети, слідує інструкціям і вважає за краще працювати крок за кроком. Пунктуальні і хотіли б, щоб останні так само відносилися до часу. Влаштовуючи нараду, менеджер заздалегідь розсилає порядок денний його учасникам, щоб ті могли підготуватися. Менеджер починає і закінчує зустріч вчасно, живе за правилами.

Отже, якщо все це здається менеджерам знайомим і майже повністю відповідає структурі потреб, то він погодиться, що традиційний тайм-менеджмент заснований на особливостях лівої півкулі і прекрасно працюватиме. Якщо у менеджера домінує *права півкуля* і він хоче слідувати лівопівкульним системам, то він не зможе за ними працювати, хоча традиційні правила тайм-менеджменту цілком розумні. Вони просто не відповідають домінанті мозку менеджера.

Цікаво, що в партнерських взаєминах нас, як правило, привертають люди з протилежною мозковою домінантою. У робочих групах і командах, що займаються одним проектом, зазвичай збираються люди, які мають схожі мозкові домінанти. Проте для продуктивної колективної роботи необхідна взаємодія протилежних навичок мислення і праці. Якщо менеджер в змозі побачити і оцінити ці різні здібності, стилі поведінки і мотиви, не варто топтатися на місці і втрачати дорогоцінний час. Якщо менеджер, крім того, знає, як організувати групову роботу, щоб можливості ліво і правопівкульних колег конструктивно доповнювали один одного, він зможе досягти набагато більшого за набагато менші терміни і при цьому отримати масу задоволення.

Наступна важлива відмінність в індивідуальному тайм-менеджменті пов'язана з тим, у якому часі мислить менеджер – у монохронному або поліхронному?

Монохронний тайм-менеджер – людина, яка все робить точно по годиннику, заздалегідь планує справи і зазвичай дотримується свого розпорядку. Годинник – єдине мірило, і хороший тайм-менеджер справляється з усім швидко, вчасно і згідно з планом.

Якщо у менеджера домінує права півкуля, то швидше за все, – **поліхронний тайм-менеджер**, який користується часом по-різному, залежно від обставин, які неможливо передбачати, – таких, як інтуїція або настрої. Менеджер не може заздалегідь сказати, скільки часу йому буде потрібно на те, щоб поговорити із співробітниками, улагодити конфлікт або підтримали ухвалені рішення.

Стрижневим у професійній діяльності менеджера, є переробка інформації. Менеджери, у яких домінує права півкуля, частіше переробляють інформацію *дивергентно*, свою енергію вони спрямовують на те, щоб одночасно працювати над різними проектами, думати у всіх напрямках. Вони збирають величезну кількість матеріалу і створюють безліч нових ідей. Менеджери, у яких домінує ліва півкуля, частіше переробляють інформацію *конвергентно*, енергія спрямована на те, щоб працюючи у визначених межах, концентру-

ватися на завданні і досягнути бажаного результату, прагнуть працювати у приміщенні, де панує порядок, залагоджувати все до дрібниць, відмовляються від надмірностей і дотримуються розпорядку дня.

Цікаво і важливо відмітити: те, що підштовхує дивергентного менеджера до роботи і мотивує його, дратує і стомлює конвергентного – і навпаки. Кожному з них необхідне те, що краще за все вміє інший. Отже, переваги і сильні сторони до певної міри менеджерам дуже корисні, але якщо вони дуже концентруються на них, доходячи до заперечення протилежного стилю поведінки, то переваги перетворюються на недоліки.

Порівнюючи конвергентно та дивергентно міркуючих менеджерів, слід зазначити, що конвергентно мисляча людина з багато чого створює одне, стягує в центр, обводить колом матеріал, працює крок за кроком, обмежує себе, терпляча, робить плани на майбутнє, слідує логіці, любить надійність, віддає перевагу жорстким датам і фактам, шукає єдину вірну відповідь, вважається упертим.

Дивергентний менеджер – з одного створює розмаїття, розширює межі, перевіряє все на дотик, хапається за різні справи, прагне розширити своє Я, робить все негайно, слідує інтуїції, любить відкриті простори, легко оперує неоднозначними даними, припущеннями і передчуттями, шукає якомога більше відповідей, вважається розсіяним і ніяковим.

Отже, слід констатувати, що індивідуальне ставлення менеджерів до часу кардинальним чином залежить від типу особи. Залежно від типу і ситуації виявляються величезні відмінності, наприклад, в тому як менеджер реагує на тимчасові зобов'язання і тиск часу; наскільки менеджер уміє бути дисциплінованим сам або примушує бути дисциплінованими інших людей; скільки енергії у менеджера на те, щоб вчасно вирішити питання; і як менеджер ставить і досягає мети.

Модель ДПВ допоможе менеджерам краще розпізнати власний часовий тип і стиль тимчасової поведінки інших менеджерів, щоб спілкуватися з ними правильно, тобто адекватно їх типу. У кожній людині закладено чотири основних моделі

поведінки, що виявляються з різною інтенсивністю. Модель особи ДІПВ розрізняє чотири стилі поведінки, які складаються з пар протилежностей інтровертивний/екстравертивний і такий, що орієнтується на людей / такий, що орієнтується на справи.

На підставі цих двох осей американський психолог *Уільям Мултон Мерстон* ще в двадцяті роки минулого століття виділив і описав чотири основні стилі поведінки людини: домінантний – ініціативний – постійний – відповідальний. Ці моделі поведінки ДІПВ з різною інтенсивністю виявляються у кожній людини. Визначено чотири основні типи особи.

- **Домінантні менеджери** в своїй поведінці орієнтуються на завдання; вони екстраверти і прагнуть перехопити ініціативу, узяти ситуацію під контроль і домогтися результату. Домінантні люблять приймати виклик і перемагати.

- **Ініціативні менеджери** в своїй поведінці орієнтуються на людей; вони екстраверти і прагнуть мотивувати інших, проявити себе; їм потрібно, щоб їх почули. Ініціативні хочуть переконувати людей і впливати на них.

- **Постійні менеджери** в своїй поведінці орієнтуються на людей; вони інтроверти і прагнуть до стабільності і гармонії, хочуть підтримувати інших і піклуватися про нормальні відносини.

- **Відповідальні менеджери** в своїй поведінці орієнтуються на завдання; вони інтроверти і прагнуть правильно робити правильні речі. Відповідальні хочуть уникнути сварок, вони люблять акуратність і точність.

При цьому у кожного менеджера, як правило, виявляються поведінкові тенденції, характерні для *кожного* з цих чотирьох стилів. Проте відповідно до умов професійного або особистого оточення менеджери схильні частіше обирати тільки один з них. Менеджери зможуть підвищити *ефективність* в управлінні своїм часом і самим собою, якщо в повсякденних справах уважніше враховуватимуть як власні якості, так і якості людей, що оточують їх.

Практика свідчить, що у більшості людей домінують, щонайменше, дві з поведінкових тенденцій (той, хто в рівній

мірі «домінантний» і «ініціативний» в складній ситуації схильний відсунути справу на другий план, а в сприятливішій атмосфері виявить свої сильні сторони в плані відносин з іншими людьми).

Отже, не існує хороших або поганих типів, важливо знати свої сильні і слабкі сторони, щоб і в критичних ситуаціях спокійно і упевнено управляти своїм часом і самим собою.

1.3. Методи упорядкування планів робочого часу

Одною з навичок тайм-менеджменту вважається володіння методами упорядкування планів робочого часу, як-то: матриця Ейзенхауера, АБВ аналіз, метод «Альпи», система Франкліна. Усі вони дисциплінують людину шляхом планування дій на певний період часу (рік, місяць, тиждень, день) та необхідності правильного ведення таймінгу подій. У сукупності ці навички формують здатність людини до якісного обліку часу на заплановані заходи.

Матриця Ейзенхауера

Вибір першочергових завдань і справ за ступенем важливості.

Встановити пріоритетність – означає визначитись, яким із завдань слід надати першочергове значення. Тому Вам варто навчитися «сортувати» справи за ступенем необхідності їх виконання, розставляти пріоритети.

Згідно з цим правилом пріоритети встановлюються за такими критеріями, як **терміновість** (наскільки швидко треба виконати цю справу) і **важливість** (наскільки результат його виконання впливає на успіх Вашої організації) справи.

У залежності від терміновості та важливості Ейзенхауер запропонував 4 категорії пріоритетності справ.

I. **Термінові / важливі справи**, це справи, несвоєчасне виконання яких приведе до значного збитку для Вашої організації. За них слід братися негайно і самому їх виконувати.

II. **Менш термінові / важливі завдання**. Їх не треба виконувати терміново, вони, як правило, можуть почекати.

Складності тут виникають тоді, коли ці завдання рано чи пізно перетворюються на термінові і повинні бути особисто Вами виконані у найкоротші терміни. Тому перевірте ступінь важливості і спробуйте завдання цього типу повністю або частково доручати своїм співробітникам.

ІІІ. Термінові / менш важливі справи. Тут існує небезпека потрапити під «тиранію» спішності і в результаті цілком віддатися вирішенню конкретного завдання, тому що воно термінове. Якщо завдання є не настільки важливим, то воно повинно бути в будь-якому випадку делеговано, оскільки для його виконання не потрібно яких-небудь особливих якостей.

ІV. Менш термінові / менш важливі завдання. Дуже часто справи цієї категорії осідають на письмовому столі, і без того заваленому паперами. Якщо Ви раптом починаєте займатися цими справами, забуваючи про завдання першої категорії, то Вам не варто скаржитися на перевантаження роботою. Навіть Ваші підлеглі не повинні перейматися завданнями цієї групи.

Встановлення пріоритетів завдяки АБВ аналізу

За допомогою букв А, Б та В окремі завдання поділяються на три класи, а саме відповідно до їх значимості з точки зору досягнення професійних і особистих цілей.

Аналіз АБВ ґрунтується на наступних трьох закономірностях, підтверджених досвідом:

- Найважливіші завдання (категорія А) складають приблизно 15% кількості всіх завдань і справ, якими зайнятий керівник. Власна значимість цих задач (в сенсі внеску у досягнення мети) складає приблизно 65%.

- Неважливі завдання (категорія Б) припадає в середньому на 20% загальної кількості і також 20% значущості завдань і справ керівника.

- Менш важливі й несуттєві завдання (категорія В) складають, навпаки, 65% загальної кількості завдань, але мають незначну частку – близько 15% у загальній «вартості» всіх справ, які повинен виконати менеджер.

Метод «Альпи»

Метод «Альпи» включає п'ять стадій:

- 1) складання завдань;
- 2) оцінку тривалості планованих дій;
- 3) резервування часу (у співвідношенні 60:40);
- 4) ухвалення рішень про пріоритети та передоручення окремих операцій;
- 5) контроль (облік незробленого).

При успішному використанні техніки планування часу і методів наукової організації праці Ви зможете щодня економити від 10 до 20% Вашого часу!

Пам'ятайте, що реалістичний план дня повинен бути завжди обмежений тим, що Ви фактично спроможні зробити. Після визначення списку завдань на день Вам необхідно оцінити зразкову тривалість запланованих дій.

При складанні плану дня дотримуйтеся основного правила планування часу, згідно з яким планом повинно бути охоплено не більше 60% Вашого часу і приблизно 40% повинно бути залишено як резервний час для несподіваних справ.

Якщо Ви запланували більше 60% свого часу, то слід невблаганно довести складений Вами список завдань до вказаних параметрів, встановлюючи пріоритети, передоручаючи справи і скорочуючи запланований на них час. Залишок справ має бути або перенесений на наступний день, або викреслений, або завершений за рахунок понаднормових.

Система Франкліна

Багато менеджерів та керівників західних компаній з успіхом використовують систему планування, яка допомагає значно підвищити ефективність роботи – як за рахунок більш ефективного управління часом, так і за рахунок планування самої роботи.

Візуально цю систему можна відобразити у вигляді східчастої піраміди, а процес її застосування – як процес будівництва цієї піраміди.

Основа піраміди, що служить опорою для всіх інших поверхів – життєві цінності людини (грубо кажучи, те, чого він хоче

від життя). Треба скласти список життєвих цінностей, причому не треба боятися витратити на це надто багато часу – важливо добре обміркувати список. Необхідно переконатися, що обрані цінності не суперечать одна іншій.

Наступний етап – побудова другого поверху піраміди, що спирається на перший. Виходячи зі складеного списку, треба вирішити, чого він хоче добитися.

Третій поверх передбачає складання генерального плану, що, за великим рахунком, необхідно, щоб досягти поставленої на попередньому етапі мети.

Четвертий поверх піраміди – довгостроковий (на декілька років) проміжний план із зазначенням конкретних цілей і конкретних термінів. Вельми важливо вказати, досягненню якого саме (яких саме) пункту генерального плану сприяє досягнення цієї конкретної мети. Ще більш важливо вказати конкретний термін. У плані важливо вказати конкретні цілі і конкретні терміни з точністю до кількох місяців, а також вказати, яким пунктам генерального плану відповідає досягнення цієї мети.

П'ятий поверх – короткостроковий (на термін від кількох тижнів до кількох місяців) план. Дивлячись на довгостроковий план, людина запитує себе: «Що я можу зробити в найближчі тижні або місяці, щоб досягти тієї чи іншої мети?». Пункти довгострокового плану розбиваються на конкретніші завдання. Наприклад, якщо в довгостроковому плані є пункт: «Успішно завершити навчання за проектом «Україна-Норвегія», то в короткостроковий план увійдуть такі пункти, як «Опанувати курс менеджменту», або «Скласти бізнес-план проекту мого життя» тощо. Слід скласти план на термін від 2-3 тижнів до 2-3 місяців і, як і на попередньому етапі, вказати конкретні терміни з точністю до декількох днів.

Нарешті, шостий поверх піраміди – це план на день. Складається він на основі короткострокового плану – малі завдання вирішуються загалом за один день, великі – розбиваються на підзадачі. Зазвичай план на день не просто складається за день до того, а формується із списку попередніх справ, які були призначені на цей день протягом декількох

попередніх тижнів, часто в нього також вносяться корективи протягом дня. Складаючи план на день, бажано вказати час виконання для кожного завдання.

Отже, у межах одного дня у системі Франкліна використовується наступний спосіб планування: всі завдання діляться на три категорії: першочергові, другорядні і малозначні. Як впливає з назви, першочерговими є завдання, що не терплять зволікання – терміново треба вирішити! Другорядними є завдання, які також бажано вирішити якомога швидше, але в крайньому випадку, вони будуть затримані на день-два (втім, якщо зволікати з рішенням другорядного завдання занадто довго, воно може перейти в розряд першочергових). Нарешті, малозначними вважаються завдання, які треба коли-небудь вирішити (краще – сьогодні), але терміни не підтискають і, якщо сьогодні немає часу, то можна відкласти їх на завтра, на післязавтра або на початок наступного місяця.

Метод визначення «жаб» та «слонів»

«Жабами» спеціалісти з тайм-менеджменту називають неприємні справи, що, можливо, потребують зовсім небагато часу, але настільки неприємні, що особистість їх завжди відкладає. «Жабами» можуть бути виконання звітів, дзвінки недружелюбним колегам, вирішення неприємних питань з керівником тощо. Ці справи часто довго відкладаються та можуть перетворитися на великі неприємності. Можуть виникати ситуації, коли на вирішення «жаби» було необхідно 5 хвилин, але за рахунок відкладання на тиждень ця справа переросла у проблему. Тому фахівці з тайм-менеджменту рекомендують *кожного ранку «з'їдати одну жабу»*, тобто починати день з вирішення цієї неприємної справи, це дозволяє позбавитися цього тягара, не думати про нього цілий день.

«Слонами» називають справи, що мають жорсткі часові обмеження або важчі працевіткі завдання. Зокрема, «слонами» є, наприклад, розроблення плану розвитку організації, регіону, стратегії управління, вивчення іноземної мови тощо.

Зважаючи на глобальність та працевіткість завдання, часто у практичній діяльності особистості відтягують

виконання цих справ до останнього моменту, що унеможливорює високі результати, адже глобальні проблеми потребують поступових кроків, значного проміжку часу. Спеціалісти з тайм-менеджменту пропонують *«різати слона на біфштекси»*, тобто ділити велику справу на частини і виконувати кожного дня по одній із них. У такий спосіб важкі справи не будуть викликати стрес, а результат буде високим за рахунок поступовості виконання завдання.

1.4. Резерви часу або ефективні телефонні розмови та наради

Сучасні засоби комунікації, з одного боку, відкривають нові можливості для ведення бізнесу і сприяють пришвидшенню бізнес-процесів та комунікації, а з іншого, потребують багато часу з боку користувачів. Сьогодні по телефону (Skype, WhatsApp, Viber, WeChat тощо) ведуться як особисті розмови, так і ділові бесіди, переговори, узгоджується час ділової зустрічі.

Погана підготовка, невміння виділяти головне, чітко і грамотно висловлювати свої думки призводять до значних втрат робочого часу (до 20–30%). Так стверджує американський менеджер А. Маккензі. Серед 15 головних причин втрати робочого часу, на його думку, перше місце займають телефонні розмови, які залежать від емоційного забарвлення, яке збільшує час спілкування.

Ще одним безперечним резервом часу є наради, які в сучасних організаціях забирають більше 30% робочого часу менеджерів. За оцінками експертів, більшість менеджерів майже 10 годин на тиждень проводять на нарадах, і 49% менеджерів вважають, що більше половину часу на них вони втрачають даремно. Вивільнений час можна розподілити на вирішення інших поточних питань. Пораховано, що американський бізнес щорічно втрачає 37 млрд. доларів через неефективні наради.

Успішна телефонна розмова

Основою успішної телефонної розмови є компетентність, тактовність, доброзичливість, володіння прийомами ведення бесіди, бажання швидко і ефективно вирішити проблему або надати допомогу для її вирішення. Важливо щоб службова телефонна розмова велася у спокійному тоні і викликала позитивні емоції.

Ефективність телефонної розмови залежить від емоційного стану людини, від настрою. Під час розмови потрібно вміти зацікавити співрозмовника своєю справою. Тут вам допоможе правильне використання методів переконання.

Це можна зробити за допомогою інформації, голосу. Потрібно тільки звертати увагу на ці «дрібниці» під час телефонної розмови. Самому ж потрібно говорити рівно, стримано, стримувати свої емоції, старатися не перебивати співрозмовника. Якщо ваш співрозмовник проявляє схильність до суперечок, виказує несправедливі звинувачення, то наберіться терпіння і не відповідайте йому тим самим, частково признайте його правоту, намагайтесь зрозуміти мотиви його поведінки. Намагайтесь стисло і зрозуміло викладати свої аргументи. У телефонній розмові краще не використовувати професійних виразів, які можуть бути незрозумілі співрозмовнику.

Потрібно пам'ятати, що швидке або заповільне проголошення слів затрудняє сприймання. Особливо слідкуйте за проголошенням чисел, імен, сіл, міст, прізвищ, які погано сприймаються на слух, їх потрібно говорити складами або навіть передавати буквами.

Службова телефонна розмова складається з таких компонентів:

1) момент встановлення зв'язку

Якщо Ви телефонуєте в установу чи незнайомій людині, то спершу відрекомендуйтеся: з Вами розмовляє такий-то (ім'я, по батькові, прізвище, представник якої організації, вкажіть посаду); після цього запитайте ім'я, по батькові й прізвище свого співрозмовника. Усе це говоріть без поспіху, розбірливо, щоб можна було записати. У великих установах подібні записи веде, як правило, секретар.

2) виклад справи.

Виклад справи — це введення в курс справи, постановка запитання, обговорення ситуації, позитивна або негативна відповідь. Кожен із цих етапів слід будувати чітко, коротко, без зайвих подробиць. Обговорення певної ділової ситуації – найважливіший і найдовший за тривалістю етап будь-якої телефонної розмови. Отже, потрібен лаконізм. Він досягається за рахунок детально продуманого переліку головних і другорядних питань, які вимагають короткої конкретної відповіді.

Трапляється, що з якихось причин зв'язок під час розмови переривається. Існує правило, за яким під час розмови і по службовому, і по домашньому телефону знову набирає номер той, хто подзвонив.

3) заключні слова, знак, що розмову закінчено.

Ініціатива закінчення розмови належить зазвичай тому, хто подзвонив, але якщо співрозмовник значно старший за віком або за службовим становищем, слід дати можливість закінчити розмову йому. Молодший за віком чи за становищем може лише повідомити старшому про те, що він уже з'ясував усі питання, які в нього виникли.

Якщо викликаний по телефону службовець — жінка, то співрозмовник має зачекати, щоб розмову закінчила вона.

Відомо також, що під час телефонної розмови спостерігається таке явище, як надто насичена розмова. Вона може бути джерелом напруги між двома сторонами, тому потрібно дотримуватись певної міри, оскільки можна втратити сенс розмови, що спричинять конфлікти.

Перші ознаки перенасиченості розмови:

- роздратованість;
- образливість.

Тоді слід вийти з контакту з партнером, щоб зберегти ділові відносини. Крім того, ведучи довгі телефонні розмови, ви можете отримати репутацію зануди. Мистецтво ведення телефонної розмови полягає в тому, щоб коротко сказати все, що потрібно і отримати відповідь.

Розмовляючи по телефону, людина має пам'ятати про культуру спілкування, делікатність (виявляється у вибаченні за те, що відірвали від справ, у подяці за послугу, у тоні розмови, у вмінні добирати слова, щоб передати своє шанобливе ставлення до співрозмовника тощо).

Ефективна нарада

Нарада – засідання групи зацікавлених людей, яке скликається задля відкритого колективного обговорення одного або декількох питань.

Від наради залежить багато. Як правило, вони використовуються для обміну ідеями, думками, інтелектуальними можливостями між керівництвом і персоналом. Однак, головною метою скликання наради має бути збільшення результативності робочого процесу як для окремого співробітника, так і для всієї компанії. Якщо знати, як правильно провести нараду, то вона буде більш успішною як за результатами, так і за тривалістю.

В залежності від мети виділяють такі **основні види нарад**:

- **Навчальна.** Виконує освітню мету, учасники наради отримують необхідні знання, покращують навички. Найчастіше організовується в режимі конференції.
- **Інформаційна.** Використовується для збору інформації з конкретного питання або проблеми, для отримання зворотного зв'язку від співробітників, узагальнення отриманих даних.
- **Роз'яснювальна.** Найчастіше проводиться з метою роз'яснення ухвалених керівництвом рішень, для пояснення мотивації своєї точки зору і для переконання у правильності обраної позиції решти штату.
- **Проблемна.** Скликається з метою виявлення конкретних проблем і визначення шляхів їх вирішення.

Ознаки ефективної наради

За структурою ефективна нарада має наступні складові:

1. Необхідність. Організатор повинен дуже чітко віддавати собі звіт в тому, що нарада це дорого. Мітинг тривалістю

годину вириває людини з роботи мінімум на півтори години. Отже, скликання нарад – це витрачання часу, яке проходить в обговоренні справ, а не їх виконанні. При цьому слід пам'ятати, що людина не машина, здатна миттєво перемикається між роботою-нарадою-роботою, необхідно час на вхід учасника наради в контекст.

2. Мета. У всього, що ми робимо, має бути якась мета. Однак, у переважної більшості нарад її немає. Найчастіше, сам організатор не в змозі пояснити навіщо ми зібралися. А якщо мета відсутня, то її неможливо досягти. Обговорити поточні проблеми» це погана мета, так як вона ставить задачу похитнути повітря.

3. План. Зазвичай 35 пунктів плану достатньо, щоб забезпечити загальне розуміння того, що буде відбуватися на нараді.

4. Організатор. Обов'язки організатора – забезпечити дотримання плану. Він має право давати слово, позбавляти слова та всіяко направляти нараду в потрібне русло.

5. Часові рамки. Можна сміливо брати за правило, що ефективність наради обернено пропорційна його тривалості і кількості учасників. Управляти нарадами довше 30 хвилин дуже важко. Якщо обсяг інформації такий великий, що потрібна година і більше, його краще розділити. Ну і, звичайно, добре подумати, чи виправдані такі витрати часу.

6. Мінімум учасників. Науковцями доведено, що нарада є ефективною за умови присутності лише необхідних і компетентних учасників, кількість яких не повинна перевищувати 5 осіб.

Для уникнення появи зайвих осіб на нараді, кожен потенційний учасник повинен бути просіяний через наступне «сито» питань:

1. Чи володіє він винятковими знаннями предмету, якими не володіють інші учасники наради?

2. Зачіпає обговорювана тема його інтереси

3. Чи не збігаються його інтереси з інтересами будь-якого іншого учасника?

4. Чи готова ця людина до конструктивного обговорення?

5. Чи достатньо буде просто повідомити цю людину про результати наради?

7. Результат. Якщо немає мети – немає результату. Переважна більшість нарад закінчується нічим. Завдання організатора привести нараду до конкретного результату. Це може бути документ, конкретне завдання, або записане рішення.

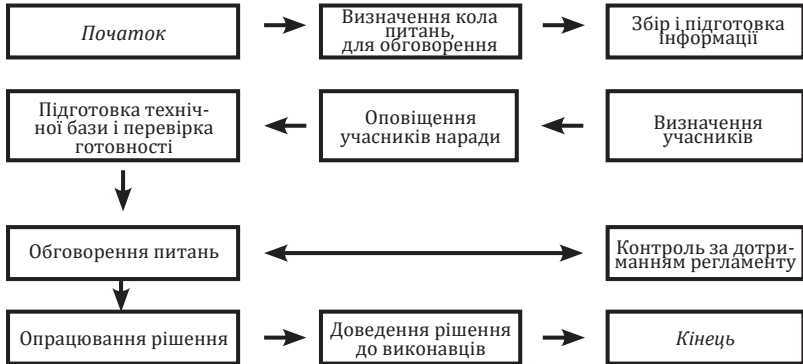


Рис. 1.1. Схема проведення наради

Умови ефективності наради:

- наради повинні бути організованими в частині цілей, тематики, учасників, їх проведення слід завчасно планувати;
- для кожної наради повинна бути складений порядок денний, що визначає мету, тематику і питання, які розглядатимуться;
- у наради повинен бути керівник, секретар і учасники, відповідальні за питання порядку денного;
- усі учасники повинні бути завчасно поінформовані про дату, час, місце, порядок денний і забезпечені матеріалами наради;
- під час наради повинен вестися протокол, в якому повинні фіксуватися прийняті рішення та доручення щодо порядку денного;
- після завершення наради протокол повинен бути узгоджений, затверджений і направлений всім учасникам і виконавцям;
- виконання доручень має контролюватися, відхилення від термінів своєчасно виявлятися з оцінкою виконавської дисципліни;

- протоколи та матеріали нарад повинні накопичуватися в базі даних системи управління нарадами для аналізу матеріалів, пошуку прецедентів у вирішенні питань тощо;

- для скорочення витрат часу, інформаційної підтримки етапів нарад, стабільного виконання і вдосконалення нарад необхідно керуватися відповідним регламентом і використовувати засоби автоматизації управління нарадами.

*Недоліки, помилки на нарадах,
які призводять до втрати часу*

Навіть в найкращих компаніях можна виявити недоробки, помилки, витрати, що ведуть, в кінцевому підсумку, до розтрати робочого часу і нервів учасників нарад. Ці помилки і недоліки можна згрупувати в такій послідовності дорадчих процесів:

- Недоліки підготовки нарад (наради не плануються, склад учасників невідомий до початку наради, порядок денний визначається на місці, відсутній регламент, відсутність або запізнiла розсилка матеріалів, неявки і запізнення, непідготовленість доповідачів, необладнане приміщення для нарад тощо);

- Недоліки проведення нарад (перевищення часу нарад, блукання фокусу обговорення, необґрунтовані відхилення від порядку денного, втрата управління нарадою, не фіксуються питання, що обговорювалися, не ухвалюються рішення і не видаються доручення, йдуть тільки розмови, не ведеться протокол або протокол готується пізніше тощо);

- Недоліки контролю виконання наради (після наради нічого не відбувається, не контролюється виконання доручень, не оцінюється виконавча дисципліна, не ведеться історія вирішення питань, спливають теми, які раніше вже обговорювалися, немає статистики нарад тощо .

У якості основних причин, що заважають продуктивному спілкуванню під час наради, виділяють наступні:

а) використання образливих, некоректних слів;

б) спроби інтерпретувати слова іншої людини («Ти мовчиш, тому що тобі нічого сказати»);

в) використання різного роду метафор («Ти червонієш, як помідор», а у відповідь: «А ти ні з чим краще не міг мене порівняти»);

г) використання слів «завжди», «ніколи»;

д) приписування іншому невисловлених їм думок («Ти думаєш ...»);

е) використання прямих вказівок.

Розділ 2. ПЛАНУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТА ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТІ

2.1. Зміст планування у менеджменті

У процесі управління теорія менеджменту виділяє чотири основні функції – планування, організацію (координацію), мотивацію і контроль. За допомогою планування визначаються цілі організації і дії всіх її членів.

Отже, функція планування є підґрунтям для рішень, якими повинні бути цілі організації, що і коли треба зробити для їх досягнення. Щодо визначення місця та ролі планування в менеджменті в межах управлінської думки склалося дві школи.

Американська школа менеджменту стверджує, що планування відповідає на три питання:

1) **ДЕ** ми зараз знаходимося? Для цього треба оцінити сильні та слабкі сторони організації у фінансах, виробництві, матеріальних і трудових ресурсах, маркетингу. На основі аналізу визначити реальні можливості досягнення цілей.

2) **КУДИ** ми хочемо рухатися? Треба оцінити стан зовнішнього середовища (економічні умови, технології, постачання, споживачів, конкурентів й ін.), щоб визначити цілі організації можливі перешкоди на шляху їх досягнення.

3) **ЯК** ми маємо намір зробити це? Потрібно вирішити, у загальному і конкретно, що варто робити для досягнення цілей.

Французька школа менеджменту пропонує більш розгорнутий перелік питань. Насамперед, треба визначити **ЩО, ЯК, ДЕ, КОЛИ**, а саме головне, **ЧОМУ** необхідні ті чи інші дії і **ХТО** їх повинен здійснити. Для аналізу складається матриця, де в підметі – перераховані питання, на які допоможе знайти відповіді планування. У присудку треба оцінити за цими позиціями: поточний стан справ; причини, можливі альтернативи; а також зробити вибір.

Вибір стратегії, будь-якого управлінського рішення, необхідно враховуючи доцільність та доречність певного критерію. Це може бути швидкість досягнення мети, її корисність для групи чи індивіда, нарешті – вартість. У перелік питань варто завжди включати – СКІЛЬКОХ?

Питання **СКІЛЬКИ** обов'язкове і повинно стати ключовим під час обґрунтування всякої підприємницької ідеї. А критерій **ВАРТОСТІ** бути головним при ухваленні управлінських рішень.

Отже, **планування** – це ключова функція управління, зміст якої можна розкрити як пошук обґрунтованих відповідей на низку запитань про можливості досягнення цілей організації.

1. Вимоги до цілей та їх види

Першим і самим істотним під час планування вважається вибір цілей організації.

Класифікація цілей

1. За ступенем важливості для організації:

– стратегічні – орієнтовані на рішення перспективних масштабних проблем, що якісно змінюють життя й обличчя організації (досягнення першості у своїй сфері, вихід на міжнародні ринки, корінне відновлення виробничої бази тощо);

– тактичні – відбивають окремі етапи досягнення стратегічних цілей (капітальний ремонт);

– поточні цілі визначаються, виходячи зі стратегії розвитку фірми, підприємства тощо й реалізуються в рамках поточних ідей і установок, виражають кількісні показники діяльності на певний період. Коли фірма віддає пріоритетне значення стратегічним цілям стосовно поточних, це означає, що керівництво орієнтує підрозділи і весь працюючий персонал на досягнення довгострокового комерційного успіху, високих стандартів діяльності. І навпаки, орієнтація переважно на поточні ефекти й успіхи означає відсутність у фірми господарської перспективи зайняти міцне місце у світі бізнесу.

2. За тимчасовою ознакою:

– довгострокові (більш 5 років);

– середньострокові (1–5 років);

– короткострокові (до одного року).

3. За змістом:

- технологічні (комп'ютеризація, впровадження гнучких технологій, підрозділів і т.д.);
- економічні (збільшення прибутку, прискорення обороту капіталу),
- виробничі (випуск визначеного обсягу товарів і послуг, підвищення їхньої якості, зниження собівартості);
- адміністративні (досягнення високої керованості організацією, високої дисципліни, злагоженості в роботі);
- маркетингові (завоювання ринків, продовження життєвого циклу товарів, лідерство в цінах);
- науково-технічні цілі орієнтуються на створення і впровадження у виробництво нових і удосконалення старих зразків продукції, доведення їх до рівня вимог світових стандартів;
- соціальні (створення сприятливих умов праці, життя, відпочинку працівників, підвищення їхньої кваліфікації).

4. За формою вираження:

- виражені в кількісних показниках (виробництво продукції в тоннах, штуках, гривнях тощо);
- виражені в якісних показниках (досягнення благополучного морального клімату в колективі, який не можна вимірювати).

Цілі повинні відповідати ряду вимог. Вони повинні бути:

- а) конкретними і вимірними. Наприклад, збільшити доход на інвестований капітал до 15% за винятком податків протягом п'яти років;
- б) орієнтовані в часі;
- в) досяжними, тому що перевищуючі можливості організації цілі можуть призвести до краху;
- г) взаємо-підтримуючими, тобто дії і ресурси, необхідні для однієї мети, не повинні заважати досягненню інших.

2.2. Постановка цілей за методом SMART

SMART-цілі – найпоширеніший метод постановки цілей та цілепокладання. Однак не всі вміють ним користуватися на практиці.

Методика SMART, запропонована Пітером Друкером, названа за першими літерами англійських слів specific (конкретна), measurable (вимірювана), achievable (досяжна), relevant (сумісна) і time-bound (визначена в часі). Концепція управління за цілями (management by objectives, MBO), в рамках якої з'явилися принципи SMART, вже стала класикою міжнародного менеджменту. Вона ґрунтується на вмінні керівника ставити «розумні» (англ. smart – розумний) цілі перед підлеглими і самим собою.

SMART:

S – specific, significant, stretching – конкретна, значна. Це означає, що постановка мети повинна бути конкретна і зрозуміла. «Прозорість» визначається однозначним сприйняттям усіма сторонами. Якщо Ви ставите цілі, вони повинні бути зрозумілі і виражені гранично точно. Під час постановки цілей не можна використовувати глобальність і невизначеність.

Конкретні цілі здатні визначити для співробітника:

- ваші очікування від його діяльності;
- терміни виконання поставлених завдань;
- точний результат.

Конкретизація зможе точно оцінити проміжні успіхи, які наближають виконання кінцевих цілей. Продовження кожної кінцевої мети – це надзавдання. Якщо надзавдання відсутнє, недосяжною буде навіть найближча мета. По суті, це додатковий мотив.

M – measurable, meaningful, motivational – вимірна, значуща, мотивуюча. Результат виконання мети повинен бути вимірюваний, притому вимірність повинна застосовуватися не тільки до фінального результату, але і до проміжного. Який сенс від мети, якщо немає можливості її оцінки? Якщо мета не буде вимірною, неможливо оцінити її досягнення. А співробітники? У них не буде мотивації рухатися далі, якщо у них не буде конкретної оцінки їхнього успіху.

A – attainable, agreed upon, achievable, acceptable, action-oriented – досяжна, узгоджена, орієнтована на конкретні дії. Важливо не забувати про адекватність поставленої мети і бути впевненим, що ця мета точно досяжна шляхом оцінки

ресурсів і різних факторів, що впливають на її досягнення. Кожна мета повинна бути досяжна для будь-якого співробітника і, як наслідок, усієї компанії. Оптимальними є цілі, що вимагають під час реалізації зусиль, проте не є недосяжними. Занадто високі і занадто легкі цілі втрачають свою цінність і співробітники будуть ними нехтувати.

R – realistic, relevant, reasonable, rewarding, results-oriented – реалістична, доречна, корисна і орієнтована на конкретні результати. Цілі повинні бути завжди актуальними і не йти врозріз з іншими цілями та пріоритетами організації. Обґрунтованість мети – це один з ключових інструментів для втілення місії Вашої компанії в життя. Кожен знає закон Паретто, який свідчить, що 80% результатів досягаються 20% зусиль, а що залишилися 20% результату потребують 80% зусиль. Аналогічно можна сказати, що 20% товару дають 80% виручки і тут головне бачити ці 20% продукції.

T – time-based, timely, tangible, trackable – на певний період, своєчасна, відстежуєма. Термін виконання мети – ключова складова целепокладання. Термін може бути визначений конкретною датою або періодом. Кожна мета – як потяг, який має свій час відправлення, прибуття і термін перебування. Обмеження мети в часі допоможе зосередитися на виконанні в строк. Цілі без термінів найчастіше будуть провалені

Приклади визначених SMART-цілей:

– Почати заробляти 20 000 тисяч гривень щомісяця на поточному місці роботи на 1 березня 2021 року.

– Пройти навчання за програмою «Менеджмент підприємницької діяльності» в межах проекту «Україна-Норвегія» до 31 грудня 2021 року.

– Вивчити 100 англійських слів за 30 днів.

– Прочитати всі розділи навчального посібника «Менеджмент підприємницької діяльності» до 1 лютого 2021 року.

– Вступити до ПНПУ імені К. Д. Ушинського на соціально-психологічний факультет у 2021 році.

– Здати іспит на отримання водійського посвідчення категорії В до 31 травня 2021 року.

- Провести 3 тижні в Римі, в 5-зірковому готелі в центрі міста з 1 по 20 травня 2021 року.
- Схуднути на 10 кг на 1 липня 2021 року тощо.

Алгоритм постановки цілей методом SMART

В якості прикладу взято торгівельну компанію, яка має декілька магазинів та розгалужену мережу постачальників товару.

Буква S. Наша мета – заробити.

Буква M. Для кожного центру прибутку ми чітко визначаємо, скільки він повинен принести грошей в загальну скарбничку і що для цього потрібно зробити. Наприклад, мета відділу продажів – заробити певну суму за рахунок реалізації певної кількості товарів. Є підрозділи, які самі нічого не продають, але без них бізнес-процес немислимий (наприклад, клієнтський відділ). Перед співробітниками таких підрозділів ставиться своя мета – також виражена в цифрах. Наприклад, ми вимірюємо рівень задоволеності клієнтів, проводячи опитування, тому мета клієнтського відділу – досягти запланованого рівня задоволеності.

Буква A. Цілі повинні бути досяжними. Досяжні не означає занижені – краще підняти планку. Хоча б тому це краще, що варто спробувати, адже не спробуєш, не будеш й гадки мати на що здатний. Дуже важливо контролювати досягнення проміжних показників. Якщо ми бачимо, що хтось не виконує план, завдання всіх підрозділів – допомогти йому. Загалом, робити все, щоб не втратити наших дорогоцінних клієнтів через проблеми, що виникли.

Буква R. Цілі конкретних підрозділів повинні співвідноситися із загальною метою компанії. Наприклад, основне завдання транспортного відділу – підтримувати машини в справному стані. З іншого боку, автомобілі допомагають заробляти гроші – за наявності вільного місця в машині ми пропонуємо нашим партнерам довантажити нашу машину, або машина йде завантажена лише в один бік, а на зворотньому шляху може надаватися в оренду іншим компаніям.

Буква T. Досягнення мети повинно бути обмежено часовими рамками (місяць, квартал, рік тощо).

Поради менеджерам, що користуються технікою SMART

1. Щоб досягти будь-якої мети, важливо для початку сформулювати намір. Бажано зробити це в письмовому вигляді. Щоб правильно сформулювати мету, застосуєте до свого наміру метод SMART. Таким чином, ви відразу побачите ті приховані проблеми, що можуть зашкодити вашому наміру виповнитися.

2. Формулювання мети за методом SMART – кращий спосіб сконцентруватися на ваш намір. Тобто, ви вже автоматично налаштовані на необхідну хвилю. Як результат, ви не тільки знайдете спосіб, як досягти мети, але і «притягатимете» всі необхідні події, а в деяких випадках, досягнете цілей, нічого для досягнення не роблячи.

3. Застосовуючи конкретизацію і спосіб вимірювання досягнення результату, ви сформуєте краще розуміння того, що ви хочете насправді. Такий підхід допоможе виявити свої цілі і позбутися від нав'язаних.

4. Перевіряючи свою мету на реалістичність, ви неодмінно усвідомите і зрозумієте зв'язок цієї мети з іншими вашими цілями, цілями близьких людей тощо.

5. SMART-метод можна застосовувати також до порад від інших людей, до будь-яких рекомендацій, пропозицій тощо (наприклад, на нараді).

6. Коли цілей багато, SMART допоможе відсіяти «погані» цілі та працювати тільки з «кращими».

7. Чітко визначитесь, коли SMART-цілі доречні, а коли – ні. Дотримуйтесь наступних критеріїв визначення:

- кінцевий термін досягнення результату повинен актуалізуватися. Немає сенсу в довгостроковому плануванні за технікою SMART, так як ситуація може змінюватися кардинально, якщо ви ставите не актуальні цілі до досягнення на певний визначений час. Як приклад, той випадок, коли у людини «сім п'ятниць на тижні»;

- якщо за вашим станом справ результат не важливий, а важливий лише вектор руху і його напрямок, повноцінне використання SMART стає неможливим;

- метод SMART завжди спрямований на вчинення дій для того, щоб досягти поставлених цілей. Якщо ж ви розумієте,

що для досягнення мети дії робитимуться не будуть, метод втрачає свою ефективність.

Переваги SMART-підходу

SMART-підхід в першу чергу використовують великі й технологічні компанії. Чим більше організація, тим складніше стежити за роботою окремого співробітника. SMART дозволяє контролювати роботу навіть великого колективу.

Якщо працівникам доводиться виконувати однотипні завдання, має сенс розробити алгоритм дій, використовуючи принципи SMART, щоб кожного разу не пояснювати все знову. Обмеження існує лише одне: писати алгоритм має сенс лише для досить простих завдань із заздалегідь зрозумілим результатом.

SMART дозволить чесно оцінити результат кожного співробітника в режимі онлайн. Досягнення конкретних цілей – самий зрозумілий критерій під час розрахунку винагороди. Середній показник виконання поставлених завдань за методикою SMART зазвичай коливається в межах 80-90%; якщо він знижується до 50% або падає ще нижче, то роботу співробітника слід визнати неефективною. Відповідно до нього і розраховується винагорода.

Ефект від впровадження методики SMART порівнюють з включенням світла в темній кімнаті: в одну мить стає видно, хто що робить і наскільки кожен співробітник корисний компанії.

2.3. Застосування методу дерева цілей у стратегічному плануванні

Ідея методу *дерева цілей* вперше була запропонована У. Черчменом у зв'язку з проблемами ухвалення рішень в промисловості. Термін «дерево» передбачає використання ієрархічної структури, одержуваної шляхом розчленування загальної мети на підцілі, а їх, у свою чергу, на більш детальні складові, які в конкретних додатках називають *підцілі* нижчих рівнів, *напрямами, проблемами*, а починаючи з деякого рівня – *функціями*.

Як правило, термін «дерево цілей» використовується для ієрархічних структур, що мають відношення строго деревовидного порядку, але іноді застосовується і у випадку «слабких» ієрархій.

Методи типу «дерева цілей» орієнтовані на отримання повної і відносно стійкої структури цілей, проблем, напрямів, тобто такої структури, яка протягом якогось періоду часу мало змінювалася б при неминучих змінах, які у будь-який розвивається системі. Для досягнення цього при побудові варіантів структури слід враховувати закономірності цілеутворення і використовувати принципи та методики формування ієрархічних структур цілей і функцій, яким у силу їх особливої значущості присвячено багато досліджень і публікацій.

Дерево цілей майже завжди має одну і ту ж структуру – головна мета є стовбуром, з якого «ростуть» підцілі, а на кожній «гілці» подцілей можуть вирости і завдання. Як правило, під час планування досягнень за допомогою цього графічного методу, дерево цілей в кінцевому результаті має перевернутий вигляд, тобто стволом вгору і кроною вниз.



Рис. 2.1. Модель дерева цілей

Алгоритм побудови ДЕРЕВА ЦІЛЕЙ

Проектування побудові «дерева цілей» йде за методом «від загального до конкретного». Застосовуючи зазначений метод під час планування необхідно дотримуватися наступного алгоритму.

1. Постановка мети.

Спочатку мета формулюється у вигляді декількох пропозицій, які відповідають на питання «Що?». Зауважимо, що з самого початку менеджер повинен чітко уявляти кінцевий результат: що собою являтиме компанія, що це будуть за товари та послуги, що будуть люди думати про цю компанію тощо.

2. Визначення мети.

Визначення стратегічної мети допоможе встановити критерії, за якими в майбутньому можна буде переконатися, рухаємося ми до поставленої мети, чи ні, й час, коли ми її досягнемо. Визначення допоможе розібратися з тими обмеженнями, які, можливо, ми будемо накладати на наші цілі. Чим жорсткіше нам вдасться визначити поняття нашої мети, тим простіше нам буде встановити критерії і обмеження.

3. Декомпозиція мети.

Стратегічна мета – це мета, що віднесена за часом у досить віддалене майбутнє, і, як правило, істотно відрізняється від того, що ми маємо зараз. Постає питання, які події стани компанії і її елементів заповнять часовий простір між сьогоднішнім і майбутнім. Відповідь на це питання і дає декомпозиція стратегічної мети на підцілі.

Декомпозиція мети відбувається у вигляді складної класифікації, що допускає поєднання кількох операцій над поняттями, що виражає мету.

Ці операції визначені нижче:

- *Таксономічний поділ поняття, що виражає мету.* Такий логічний поділ своїм результатом має ієрархію мети та підцілей, побудовану на відношенні «рід-вид». Можна в якості однієї з характеристик стратегічної мети взяти «зниження витрат протягом року на 15%». Наприклад, Ви маєте торгові точки в сільській місцевості та в місті, і для цих двох різних видів торгових точок треба виділити дві підцілі.

• *Розподіл «частина-ціле», що виражає мету.* Часто буває так, що стратегічна мета являє собою складне поняття, в якому міститься багатоаспектний набір суттєвих характеристик мети, і вони обов'язково повинні бути відображені в підцілях, щоб не бути втраченими. У такому випадку потрібне аналітичне розчленування майбутнього стану компанії, вираженого в цілі. У нашому прикладі цілим є «зниження витрат в міських торгових точках на 10%», а частинами: «розширення площ на 50%» і «обладнання складських приміщень автопідйомниками».

4. Формулювання обмежень.

Це такі характеристики мети (стану системи, способи поведінки, типи відносин тощо), які на погляд розробників цілей не повинні мати місце ні за яких обставин. Наприклад, «в технологічних аспектах ми ніколи не вдамося до неекологічних заходів та рішень, навіть якби нам довелося втратити прибуток». Обмеження повинні бути такими, що не підлягають перегляду, окільки вони тісно пов'язані з цінностями людей, або з обмеженнями, що накладаються суспільством (наприклад, національні стандарти безпеки, екологічні вимоги тощо).

5. Аналіз варіантів.

Коли перший варіант моделі дерева цілей отримав більш завершений вигляд, необхідно виконати аналіз варіантів досягнення тієї чи іншої підцілі. Якщо формулювання мети відповідає на питання «Що?», то варіанти повинні дати відповідь на питання «Як?». Чим глибше ми просуваємося в декомпозиції головної мети, тим ясніше стає, якими шляхами можна досягти тих чи інших підцілей. Необхідно вибрати найкращі з них і подумати про інші альтернативні варіанти.

6. Визначення завдань.

Коли ми маємо добре продумане дерево цілей, досить легко сформулювати завдання для конкретних підрозділів і людей.

7. Стан настрою.

Керівник, який себе на шляху стратегічного планування, перш за все, зобов'язаний бути в настрої та в стані відкритості мислення. Основний постулат – сталість: самоудосконалення кожен день. Головне – щоденне відточування навику вико-

нання. Не повинно бути нав'язаних обмежень і забобонів, щоб зберегти чистоту і свіжість мислення.

8. Інструменти.

На чому будувати дерево цілей. 1 варіант – на папері формату А4, 2 варіант – на комп'ютері в програмі Mind Manager.

Загалом, побудова дерева цілей сама по собі представляє лише методику розробки стратегії досягнення поставленої генеральної мети. Відповідно, результат і якість побудованої ієрархічної сукупності цілей залежить переважно від кваліфікації фахівця, що склав дерево цілей. За аналогією зі звичайними інструментами, сам метод являє собою інструмент, що значно полегшує роботу, але результат застосування методу залежить від виконавця.

Модель «різдвяної ялинки» виходить з того, що усі функції цілепокладання здійснюються людиною лише на 4% свідомо, а решта регулюється сферою підсвідомого, а тому функція цілепокладання – це не стільки функція розуму та раціонального мислення, скільки ірраціональна дія, яка керується уявою та силою думки конкретної особи.

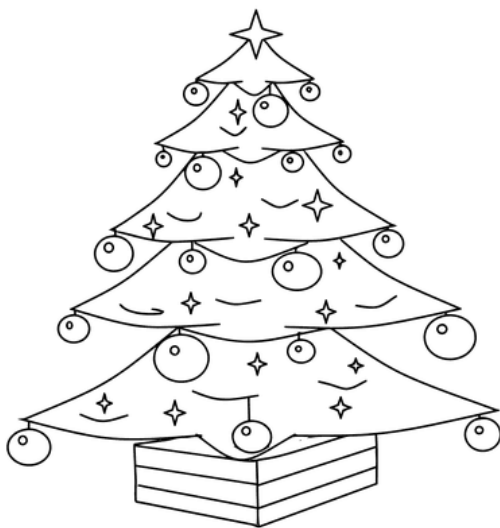


Рис. 2.2. Модель «різдвяної ялинки»

Ця модель передбачає обов'язкове чітке уявлення про кінцеву мету проєкту (бізнесу) до дрібниць, яка виконує функцію різдвяної зірки на ялинці. Чим ясніше і детальніше ми собі уявляємо цю «іграшку», тим зрозумілішою для нашої підсвідомості є мета нашій дій. Далі підсвідомість починає управляти нами, нашою поведінкою та діями таким чином, щоб спрямувати на досягнення мети.

Розумова діяльність в цьому аспекті здатна допомогти підсвідомості рухати нас уперед до досягнення мети. Для цього необхідно розробити план, який і визначить кількість ярусів на нашій ялинці. По суті – це кроки, які необхідно зробити для досягнення нашої мети. Наприклад, метою нашої компанії є стати номером 1 на світовому ринку певної продукції або послуг. Кроком один буде увійти в десятку кращих компаній на ринку, другим – увійти в п'ятірку, третій – в трійку, четвертий – стати лідером на ринку. Послідовність дій логічна і зрозуміла.

Для якісного та швидкого виконання цих усіх кроків необхідно ще передбачити собі «іграшки-подарунки» за успішне проходження певного рівня. У якості такого подарунку може бути покупка автівки, дачі, похід в ресторан тощо. Головна умова – подарунок повинен буди бажаним і відповідати рівню та достатку, крім того вартість та цінність подарунку повинні зростати з кожним наступним рівнем. Підсвідомо людина завжди прагне до свята і позитивно сприймає подарунки. На омріяний подарунок вона спрямовує усі свої ресурси, а тому людині, яка справді прагне володіти певним благом, легше рухатися вперед, йому назустріч. Досить часто бажання отримати подарунок переважає над складністю дій, які необхідно виконати для проходження певного етапу работ. Саме ця обставина є підґрунтям цієї моделі, коли усі дії щодо досягнення мети насправді виявляються рухом від подарунку до подарунку і в результаті мета стає реальністю.

2.4. Методи тактичного планування

Тактичне планування досить тісно пов'язане зі стратегічним і полягає в уточненні, корекції, доповненні та конкретизації розробленої стратегії.

Тактичне планування – це організована послідовність дій, розроблених з метою виконання стратегічного плану.

Під тактикою необхідно розуміти планування певних дій, що представляють досить ефективні методи досягнення цілей, позначених в плані. Іншими словами, тактичний підхід до планування є формою вираження стратегічного напрямку.

Тактичне планування зі стратегічним має родинні цілі, сутність яких полягає у визначенні шляхів, за допомогою яких компанія повинна прагнути до досягнення поставлених завдань і цілей. Це, свого роду, деталізоване планування, розробка та визначення заходів. Тактика являє собою певні етапи, кроки досягнення мети, яка передбачена стратегією.

Інші відмінності:

- підприємство на рівні тактичного планування, як правило, буває менш суб'єктивним, тому що менеджерам, які займаються тактичним плануванням, більш доступна якісна, конкретна інформація. Під час тактичного планування застосовуються базовані на комп'ютерних технологіях кількісні методи аналізу;

- виконання тактичних рішень краще розглядаються, менш підлягають ризику, оскільки такі рішення торкаються внутрішніх проблем;

- тактичні рішення простіше оцінюються, оскільки можуть бути представлені в більш конкретних цифрових результатах;

- для тактичного планування, крім його конкретизованого базування на середніх та нижчих рівнях керування, характерно також тяготіння до рівнів окремих підрозділів – регіональних, функціональних.

Оперативне планування – це практично теж саме, що й тактичне планування. Термін «оперативне» більш яскравий, ніж термін «тактичне», підкреслює, що це планування окремих операцій у загальному господарському потоці,

у короткому та середньому періодах, наприклад планування виробництва, планування маркетингу тощо.

Під оперативним плануванням розуміють також складання бюджету організації та розробку бізнес-плану.

Процес планування в організації можна поділити на декілька етапів. Зокрема слід зазначити, що всі етапи передують один одному.

Перший етап. Проводиться дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації, визначає головні компоненти.

Другий етап. Фірма визначає бажані напрямки та орієнтири своєї діяльності: бачення, місія, комплекс цілей.

Третій етап. Стратегічний аналіз. Фірма порівнює бажані цілі та результати досліджень внутрішнього та зовнішнього середовища, які обмежують рух бажаних показників.

Четвертий етап. Відбувається вибір однієї з альтернативних стратегій та її розробка.

П'ятий етап. Підготовка остаточного стратегічного плану.

Шостий етап. Середньострокове планування. Підготовка середньострокових планів та програм.

Сьомий етап. Розробка річних оперативних планів та проектів на основі стратегічного плану та середньострокового.

Восьмий та дев'ятий етапи. Визначають передумови для створення нових планів.

Розділ 3. КУЛЬТУРА І ТЕХНІКА МОВЛЕННЯ У ДІЛОВОМУ СПІЛКУВАННІ

3.1. Ділове спілкування

3.1.1. Загальна характеристика ділового спілкування

У науковометодичній літературі немає чіткого визначення терміну «ділове спілкування». Більшість авторів описують його як різні форми спілкування у сфері бізнесу. Найбільш змістовим, на нашу думку, термін «ділове спілкування» визначено у навчальному посібнику «Соціальна психологія і етика ділового спілкування» (Під ред. В. Н. Лавриненко) та «Хрестоматії по риторики» (авторукладач С. Ф. Іванова). На думку вчених, ділове спілкування є міжособистісним спілкуванням з метою організації й оптимізації того або іншого виду предметної діяльності: виробничої, наукової, навчальної, управлінської тощо.

Зауважимо, що запропоноване вченими визначення підкреслює мету ділового спілкування – організація плідного співробітництва, а також констатується зв'язок з різними сферами діяльності людей. Слід відзначити, що учасники ділового спілкування – це, як правило, офіційні посадові особи, які виконують свої посадові обов'язки.

Визначення особливостей ділового спілкування потребує характеристики різних аспектів цього феномену. Відомо, що ділове спілкування може бути:

- *необхідним* (без міжособистісних контактів здійснення сумісної діяльності неможливо);
- *бажаним* (деякі міжособистісні контакти сприяють більш успішному здійсненню задуманих планів);
- *нейтральним* (міжособистісні контакти не сприяють, але і не заважають рішенню поставлених завдань);
- *небажаним* (спілкування між деякими особами заважає досягненню поставленої мети).

На характер ділового спілкування впливатимуть у процесі взаємодій як вертикальні, так і горизонтальні зв'язки. У сфері професійної діяльності постійно необхідно спілкуватися з особами, які стоять на різних ступенях ієрархічної сходинки, а також з колегами, співробітниками одного рівня. У зв'язку з цим доцільно підкреслити різні типи відношень, які складаються у процесі ділового спілкування між її учасниками. Вертикально, як правило, субординаційні відношення, а горизонтально – партнерські.

Субординаційні відношення зумовлені соціальним статусом співрозмовників і адміністративноправовими нормами (наприклад керівник – підлеглий). Ці відношення характеризуються суворим підпорядкуванням молодших за чином або функціональнорольовим статусом старших, виконанням правил службової дисципліни. Керівник ухвалює рішення, яке обов'язкове для підлеглого.

Партнерські відношення передбачають участь у сумісній діяльності на принципах співробітництва та взаєморозуміння, за умови, що будуть враховані загальні інтереси і потреби його учасників. Починаючи з античного періоду, прекрасним вважалося мовлення, у якому між учасниками розмови встановлювалися рівноправні суб'єктсуб'єктні відношення.

Уміння знайти оптимальний варіант ділових взаємовідношень (вертикально, горизонтально) є великим мистецтвом. Типи відношень між учасниками ділового спілкування визначають і форми їх мовленнєвої поведінки.

Специфічною особливістю ділового спілкування є його *регламентованість*, тобто підпорядкування встановленим правилам і обмеженням. Ці правила визначаються видом ділового спілкування, ступінню його офіційності, цілями і завданнями конкретної зустрічі, національними і культурними традиціями. Регламентованість передбачає виконання ділового етикету, який відображає накопичений досвід, моральні установки певних соціальних груп, враховуючи мовленнєвий етикет.

Використання етикетних мовленнєвих оборотів допомагає співрозмовникам встановити контакт, налагодити взаємо-

розуміння, утворити благоприємну психологічну атмосферу, підтримувати спілкування у необхідній тональності відповідно до соціальних ролей його учасників.

Регламентованість ділового спілкування означає обмеженість її певними часовими рамками. Тому, як правило, ділові зустрічі мають суворий регламент. Для ефективного використання відведеного часу, важливо чітко визначити коло проблем, що будуть обговорюватися.

Важлива особливість ділового спілкування – це *суворе дотримання його учасниками рольового амплуа*. У процесі взаємодії діловій людині у різних ситуаціях приходится бути і начальником, і підлеглим, і колегою, і партнером, і учасником якоїсь події тощо. Це необхідно враховувати і вести себе відповідно до вимог, які передбачені конкретною ситуацією і прийнятою роллю. Дотримання рольового амплуа у діловому спілкуванні упорядковує, стабілізує робочий процес і тим самим забезпечує його ефективність.

До особливостей ділового спілкування відноситься і *підвищення відповідальності учасників за його результат*. Можна з упевненістю сказати, що успішна ділова взаємодія переважно визначається обраною стратегією і тактикою спілкування, тобто умінням правильно сформулювати мету розмови, визначити інтереси партнерів, побудувати обґрунтування власної позиції тощо.

Ділове спілкування *потребує і більш вимогливого відношення до використання її учасниками мовленнєвих засобів*. Оскільки ділове спілкування пов'язано з певною професійною діяльністю людей у конкретній сфері (виробництво, управління, освіта, медицина, сільське господарство тощо) від його учасників вимагається добре знання мови своєї професії. Володіння професійною мовою передбачає засвоєння основних понять певної сфери, правильне використання термінів, спеціальних слів та висловлювань. Необхідно враховувати, що спілкуватися між собою можуть люди однієї спеціальності, різних спеціальностей, а також фахівці з нефхівцями.

У практичній діяльності існують різні форми ділового спілкування, наприклад, різні види ділових бесід, переговори,

наради, зібрання, прес-конференції, брифінги, телефонні розмови, ділове листування, організаційно-технічне спілкування (комп'ютер, факс, інтернет) і т.п. Діловій людині необхідно знати специфічні особливості цих форм, володіти методикою їх підготовки та проведення.

У конкретних формах ділового спілкуванні виділяють, як правило, наступні загальні етапи: встановлення контакту; орієнтація в ситуації, обговорення питань; ухвалення рішення; досягнення мети; вихід із контакту.

Під час ділового спілкування, як і при звичайному спілкуванні, люди знаходять спільну тему, обговорюючи її виявляють певну компетентність і зацікавленість. Ця тема може бути побутовою, соціальною, професійною, естетичною тощо. Трапляється і таке, що люди між собою безпосередньо не спілкувалися, а симпатизували (або виражали негативізм) спостерігаючи за манерами поведінки, рухами, жестами, звичками. Результатом спілкування є висновок: «хто є хто», яке місце в суспільній ієрархії не формально, а фактично займає та чи інша особистість.

Представимо результати досліджень В. С. Лозниці, яка вважає, що все спілкування можна поділити на п'ять рівнів як «горизонтально», так і «вертикально». Горизонтально – за темами або шкалами, вертикально – за інтенсивністю спілкування. Аналіз рівнів спілкування здійснюється за п'ятьма умовними шкалами. В. С. Лозниця визначає наступну градацію рівнів спілкування:

- Перший $(0-20\%)*100\%$ – рівень низького спілкування. Це 0–20% спілкування від кожної шкали, або одна повна шкала.
- Другий $(20-40\%)*100\%$ – рівень достатнього спілкування. Це означає від 20 до 40% спілкування за всіма шкалами, або 1–2 повні шкали.
- Третій $(40-60\%)*100\%$ – рівень високого спілкування. Це означає від 40 до 60 % спілкування за всіма шкалами, або 2–3 повні шкали.
- Четвертий $(60-80\%)*100\%$ – рівень спілкування «споріднені душі». Від 60 до 80% за всіма шкалами, або від 3 до 4 повних шкал.

- П'ятий $(80-100\%)*100\%$ – рівень «абсолютного» спілкування. Від 80 до 100 % за всіма шкалами, або 4–5 повних шкал.

Представимо також характеристику шкал (тем) спілкування:

- *Побутова шкала* – розмови про дітей, оселю, хобі, відпочинок, місця проживання тощо. Спілкування на побутові теми «популярне» в дифузних групах на основі зовнішнього іміджу (одежа, статура, поведінка тощо).

- *Соціальна шкала спілкування*. Переважають такі теми як: стосунки між людьми, «проблема» поколінь, місцеві порядки, стан економіки, політична кон'юктура тощо.

- *Професійна шкала*. Люди однакових або близьких професій, звичайно, швидше знаходять спільні теми для обговорення, якщо вони стосуються професійної діяльності.

- *Естетична шкала (або шкала «духовності»)*. Особи, які цікавляться літературою чи мистецтвом або не байдужі до проблем моралі, або, окрім цього, ще й наділені певним талантом, знаходять у цьому підґрунтя для спілкування. Сюди також можна віднести уподобання та смаки: наприклад, комусь подобається рок-музика, комусь – джаз, а комусь – народні пісні. Якщо в індивідів смаки збігаються, то і спілкування буде інтенсивнішим.

- *Шкала невербальної комунікації (сприйняття)*. Якщо жести особистості, поведінка, уміння тримати себе на людях імponує Вам, то цій людині ви будете симпатизувати і навпаки.

У реальному спілкуванні шкали взаємо проникають одна в одну. Наприклад, шкала може продовжитися в соціальну, або ж на професійну, таким чином, можлива велика кількість варіацій.

Свраховуючи рівні спілкування між людьми, стратегія поведінки суб'єкта ділового спілкування повинна передбачати комунікаційну «розвідку» – з'ясувати для себе, за якою шкалою чи шкалами треба спілкуватися, щоб викликати найбільшу довіру до себе. Домігшись цього можна легко продовжувати розмову у необхідному руслі й мати успіх.

Отже, ефективність ділового спілкування залежить від глибокого знання предмету розмови, утворення атмосфери взаємної довіри, вміння обґрунтувати свою позицію, погляди, ідеї та аргументовано доказувати помилковість думок і доводів опонентів. У діловому спілкуванні необхідно визначити, що необхідно і доцільно сказати, щоб обов'язково визвати інтерес партнера; поведінка повинна повинна нести віддзеркалення вашої особистості.

3.1.2. Види ділового спілкування

ДІЛОВА БЕСІДА

Ділова бесіда як вид ділового спілкування. У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» слово бесіда визначається як розмова з кимнебудь. Це підкреслює діалогічний характер бесіди, обов'язкова участь в обговоренні двох (або більше) сторін. Виходячи з визначення феномену «бесіда», зафіксованому у тлумачному словнику, можна стверджувати, що бесіда є не однозначним явищем. Вся множина типів і видів бесід, що використовуються носіями мови у спілкуванні згрупована Л. А. Веденською.

За сферами використання бесіди (розмови) умовно поділяються на побутові та ділові. Побутові бесіди пов'язані та обслуговують ситуації повсякденного життя не тільки вдома, у колі своєї родини, але і на вулиці, у міському транспорті тощо. Ділові бесіди асоціюються зі спілкуванням на роботі, з використанням службових обов'язків, з вирішенням виробничих задач, організаційних, управлінських проблем тощо.

Ділова бесіда визначається науковцями як форма спілкування, що передбачає обмін думками, поглядами, власною позицією, інформацією, яка спрямована на вирішення тієї чи іншої проблеми.

Характер ділової бесіди, особливості її протікання, тематика питань які обговорюються, визначаються професіональними і діловими інтересами її учасників, а також типом відношень між співрозмовниками (субординаційні «вертикальні» – «зверху-вниз», «знизу-вверх» і партнерські «горизонтальні»).

За характером обстановки, в якій обговорюються ті чи інші питання, ділові бесіди бувають офіційні та неофіційні, тобто дотримуючись або недотримуючись певних правил і формальностей. Ділові бесіди можуть проводитися в кабінеті, на робочому місці, в їдальні, ресторані, на прогулянці тощо.

За характером питань, що обговорюють, найбільш розповсюдженими вважають такі види ділових бесід:

- кадрові (прийом на роботу, звільнення з роботи, кар'єрне просування тощо);
- дисциплінарні (пов'язані з порушення трудової дисципліни, невиконання посадових обов'язків тощо);
- організаційні (визначають технологію виконання завдання);
- проблемні (пов'язані з необхідністю розв'язання конфліктних ситуацій, які виникають в організації);
- бесіди з відвідувачами (співробітники, персонал, фахівці з інших організацій та ін.);
- творчі (присвячені виробці того чи іншого проекту, завдання тощо).

Техніка підготовки та проведення ділової бесіди. Технологічний цикл підготовки та проведення ділової бесіди включає три основні етапи: *підготовчий, інформаційно-діалоговий і репродуктивний.*

На першому етапі – підготовчому – доцільно намітити план майбутньої розмови, структура якої найчастіше складається за такою схемою:

1. начало бесіди (встановлення контакту, створення сприятливого клімату для бесіди «клімату відношень»);
2. повідомлення власної позиції та обґрунтування її;
3. виявлення позиції співрозмовника;
4. сумісний аналіз проблеми (відхилити позицію співрозмовника, аргументувати та намагатись переконати на свою користь, пошук варіантів рішень тощо);
5. ухвалення рішень.

Найбільшу увагу повинно приділяти підготовчому етапу, від якості якого залежить досягнення мети, що ставилася

учасниками бесіди. Відпрацьовується техніка встановлення контакту, прогнозується можлива поведінка співрозмовника, планується тактика психологічного натиску або впливу, обираються факти для доказу і аргументації власної позиції тощо.

На другому етапі – *інформаційно-діалоговому* – відбувається сам процес спілкування, який охоплює усі її три сторони: комунікативну, перцептивну, інтерактивну. Слід відмітити, що домінуючою на цьому етапі стає техніка діалогової комунікації, яка включає такі компоненти, як: володіння технікою складання запитань та формулювання відповідей на них, технікою читання невербальної інформації, високим рівнем культури мовлення, володіння мовленнєвим етикетом тощо.

На третьому етапі – *репродуктивному* – втілюються, відпрацьовуються прийняті угоди, рішення, пропозиції у сферу професійної діяльності, збагачується власний досвід особистості щодо техніки спілкування і взаємодії з іншими.

Л. А. Введенська і Л. Г. Павлова звертають увагу на помилки, що часто допускаються учасниками ділової бесіди. Представимо найбільш типичні з них:

- проявляється авторитарність, не враховується думка інших;
- ігнорується стан, настрої співрозмовника;
- не висловлюється інтерес до проблеми співрозмовника;
- не слухають і не чують співрозмовника;
- перебивають того, хто говорить;
- розмовляють, не переконавши, що їх слухають;
- говорять довго;
- обмежуються одним реченням (не користуючись усім банком ідей).

В. С. Лозниця визначає головні моменти, на які треба звертати під час підготовки до бесіди, а також прийоми, що можуть викликати у співрозмовника симпатію і довіру. Рекомендує:

- З'ясувати «хто є хто». Це означає, що ваш статус і статус вашого співрозмовника має бути оголошеним. Знання статусу вказує на потенційні можливості партнера і міру його визна-

ння у суспільстві. Якщо статус партнера нижчий, то ваша поведінка, навіть на підсвідомому рівні, буде домінуючою, що надасть вам впевненості й ініціативи. Якщо ж статус партнера вищий, то ви скеруєте свій талант на досягнення партнерських відносин.

- Вибрати місце зустрічі. Найкраще, коли ділового партнера ви приймаєте у себе, оскільки рідні стіни, де ви звикли керувати, надають вам впевненості і переваги. Якщо партнер запрошує вас на розмову у свій офіс, намагайтеся цього уникнути. Запросить його до себе. Якщо вам цього зробити не вдається, домовтеся про зустріч на нейтральній території (кафе, клуб, бібліотека тощо).

- З'ясувати мету ділової бесіди. У психологічному аспекті це означає вивідати, хто більше зацікавлений у розмові, тобто «кому це більше потрібно». Якщо вам, то спробуйте це приховати. Якщо партнерові, то спробуйте опосередкованими запитаннями з'ясувати міру його зацікавленості і – «закручіть гайки», тобто домагайтеся вигідніших для вас умов.

Представимо також прийоми, які можуть викликати у співрозмовника до вас симпатію і довіру.

- Під час бесіди не залишайте поза увагою всі позитивні якості партнера і говоріть про них своєму співбесіднику.

- До розумної межі завищуйте свої вимоги, тобто поставте жорсткіші початкові умови. Ви матиме можливість для «відступу», а ваш партнер буде щасливий від своєї маленької перемоги.

- Критикуйте в позиції партнера тільки ті суттєві моменти, які можуть зашкодити вашим намірам у досягненні успіху. Якщо вам щось не подобається в бесіді з партнером, але воно не принципове для Вас – не показуйте цього. Зробіть нейтральний вираз обличчя, уважно слухайте і кивайте головою.

- Прагніть уникати у розмові слів, які характеризують крайні смислові та емоційні полюси. Наприклад: «Я абсолютно впевнений», «Я стопроцентно гарантую», «Він негідник» тощо.

- Дайте можливість своєму партнерові зберегти «зберегти добру міну при поганій грі», тобто обличчя, гідність. Це означає, що своєю поведінкою ви неповинні показати, що ваші аргументи були переконливішими, що ви отримали над партнером ділову або моральну перемогу.

- «Не грюкайте дверима!». Якщо ділова індивідуальна бесіда не привела вас до запланованого успіху, в будь-якому випадку з гідністю сприйміть свою поразку і розійдіться по-дружньому із партнером. За таких умов ви залишаєте за собою можливість ще раз вийти з ним на контакт. Репутація ваша збережеться, а майбутнє покаже: виграли ви чи програли.

Рекомендації та поради учаснику ділової бесіди.

Представимо рекомендації, які були розроблені групою науковців (Є. О. Альохіна, М. І. Горбачов, О. М. Колесников, А. В. Лапухін, В. І. Самунін та ін.). На їх думку під час ведення ділових бесід необхідно дотримуватися наступних правил:

- *Дотримуйтесь строку домовленості з точністю до хвилини.* Намагайтеся встановити хороше стосунки зі співробітниками вашого партнера. Узнайте імена усіх учасників бесіди. Запам'ятайте (або запишіть їх) і звертайтеся до кожного по імені. Ретельно готуйтеся до початку бесіди. Продумайте, які питання вам може поставити партнер на початку зустрічі. Намагайтеся уникнути факторів, які б заважали, перешкоджали ходу бесіди.

- *Будьте інтересним співрозмовником.* Якщо ви створите оптимальні, приємні обставини, партнеру буде приємно мати з вами справу. Бесіда з вами повинна стати для нього подією. Не будьте настирливим, не проявляйте ні великої наполегливості, ні метушливості. У розмові використовуйте гумор, але не банальні висловлювання, плоскі жарти. Дотримуйтесь доброзичливого тону, часто усміхайтесь, якщо це дозволяють умови бесіди.

- *Говоріть спокійно, зрозуміло і упевнено, тримайтеся незалежно.* Не демонструйте свою нервозність, збентеже-

ність або неухважність, якщо воно у вас виникло до бесіди. Не дозволяйте партнерові довести вас до роздратованого стану. Стримуйте емоції і хвилювання, спокійно реагуйте на його висловлювання.

- Не уникайте від обговорення складних і конфліктних питань під час ділових бесід. Займайте стійку позицію і залишайтеся при цьому холоднокровним. Проявляйте повагу до позиції партнера. Не говоріть йому відкрито, що він не має рацію. Якщо він оголошує позицію, з якою ви не погоджуєтесь, краще почати відповідь зі слів: «Я вважав інакше, але, можливо, я помиляюсь. Давайте перевіримо факти». Висловлювання такого типу можуть «обеззброїти» співрозмовника, який чекав заперечення.

- *Ділова бесіда – це відкритий діалог.* Спонукайте партнера більше висловлюватися. Уважно його слухайте. Якщо у бесіді беруть участь кілька людей, заохочуйте кожного висловити власну позицію, залишаючи за собою право висловитися останнім. Не перебивайте того, хто говорить, це дасть вам можливість, розвинути та інтерпретувати у вигідному для вас напрямку.

- *Висловлюйтесь конкретно.* Говоріть про дрібниці, факти, цифрові дані, підкріплюйте сказане записами або схемами. Вручіть деякі з документів співрозмовнику. Підготовлені необхідні матеріали до бесіди повинні бути бездоганні та під рукою.

- *Ведіть бесіду наполегливо, енергійно і конкретно.* Не намагайтеся зломати партнера «бурним потоком» висловлювань та великою кількістю аргументів, не даючи йому можливості сказати слово. На запитання відповідайте прямо, по-діловому. Не використовуйте слова (термінологію) смисл яких зрозумілий тільки для вас. Висловлюючи будь-яку інформацію, робіть паузи, щоб дати можливість опоненту розуміти Вас під час розмови. Більш оперуйте питаннями, особливо тими, які спонукають партнера погодитися з вами. Формулюючи запитання, ви маєте можливість:

- отримати інформацію;

- проаналізувати умови, які запропонував партнер;
- встановити нові обставини, які можуть вплинути на вашу позицію;
- перевірити вплив вашого висловлювання;
- вислухати думку, яка протилежна вашій.

Пам'ятайте, що ваш партнер не тільки логічно розмірковує, але і має емоції, забобони, може бути пихатий, марнославний. Використовуйте ці обставини у своїх інтересах. Спробуйте цілеспрямовано торкнутись мотивів, які спровокують поведінку співрозмовника. Надайте список переваг, що він отримує, якщо погодиться із запронованими пропозиціями.

Наведіть йому докази на користь зазначених переваг:

- він спрямований на безпеку – покажіть йому програму, яка забезпечує безпечність;
- спрямований на визнання – покажіть, що ви його союзник;
- спрямований на економічну вигоду – покажіть йому розрахунки, які доводять, що він може виграти, знизити розходи або уникнути їх зовсім, підвищити ефективність;
- спрямований на вигідність – покажіть детально, що може забезпечити вигідність.

- *Спостерігайте за тим, як він сприймає те, що трапляється.* Супроводжуйте позитивними коментарями деякі його висловлювання. Іноді буває доцільно надати співрозмовнику можливість вам порадити або допомогти.

- *Підводячи підсумки, зазначте за якими питаннями досягнута угода і скільки питань залишилися відкритими.* Враховуючи результат проведеної бесіди, складіть план подальшої роботи з партнером.

ДІЛОВА НАРАДА

Ділова нарада як вид ділового спілкування. У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» термін «нарада» визначається як спільне обговорення вирішення певних питань.

У науково-методичній літературі **ділова нарада** визначається як усна комунікативна взаємодія групи людей (колективу). Науковці (Р. Л. Кричевський, В. С. Мельников,

В. Г. Щокін та ін.) виділяють наступні основні завдання ділових нарад:

- З'ясувати, проаналізувати стан справ (як виконуються заплановані заходи, що відбувається у колективі або робочій групі тощо); обмінятися інформацією з проблеми, яка обговорюється, скоординувати зусилля і зробити організаційні висновки. *Цим завданням відповідає інформаційний тип ділових нарад.*

- Проінформувати колектив про пошук стратегій щодо вирішення певної проблеми, про новий досвід, можливості, упевнити персонал (співробітників) у правильності господарської політики. *Для вирішення цих завдань організовується роз'яснювальна нарада або нарада – інструктаж.*

- Знайти колективне вирішення проблеми, генерувати ідеї, зібрати пропозиції. *Такий тип наради називають – проблемна або «мозкова атака».*

- Відібрати і ухвалити конструктивне рішення. *Це завдання наради – ухвалюючи рішення.*

- Дати учасникам необхідні знання, підвищити їх кваліфікацію. Такий тип називається конференція або навчальне зібрання.

За частотою проведення ділові наради можуть бути разовими і періодичними.

Техніка підготовки та проведення ділової наради.

Нагадаємо, що ділова нарада – це групове спілкування, яке керується, організується. Успіх проведення ділової наради на 90% залежить від взаємозв'язку його основних технологічних компонентів. Представимо основні етапи підготовки та проведення ділової наради: *докомунікативний, комунікативний, пост комунікативний.*

Докомунікативний – визначення необхідності наради; формулювання теми і мети; розробка плану роботи, проекту рішення; визначення і підготовка учасників, уточнення часу та міста проведення.

Комунікативний – вступне слово голови, обговорення проблемних питань (повідомлення, дискусія, бесіда та ін.);

прийняття рішень (факультативно); підсумковий монолог голови.

Посткомунікативний – протокол наради, організація виконання та контролю ухвалених рішень.

Важливим компонентами ділової наради є протокол. Протокол наради – це первинний офіційний документ, що є підставою для керівництва вимагати від персоналу (підлеглих) доручених їм завдань. Секретар фіксує у протоколі найбільш важливі моменти: основні положення, які висловлювалися оратором, досягнення мети наради, ухвалення рішення, їх виконавці й строки виконання.

Поради та рекомендації учасникам ділової наради.

Організаторам та керівникам ділової наради дослідники рекомендують:

1. Враховувати тривалість наради (доцільна тривалість спільної розумової діяльності людей 40–45 хв).

2. Обов'язково підкреслити практичну важливість питань, що будуть обговорюватись.

3. Не нав'язувати з самого початку свою позицію іншим учасникам наради.

4. Намагайтеся зайняти нейтральну позицію.

5. Ефективніше пройде нарада, якщо запросити незалежного експерта.

6. Подякувати всім за продуктивну роботу.

7. Після завершення наради проаналізувати колективне спілкування, зробити власні висновки щодо стратегії подальших дій.

Учасники ділової наради повинні пам'ятати, що треба:

1. Прийти за 5хв. до початку наради.

2. Завчасно ознайомитись з темою, метою, порядком денним.

3. Підготувати необхідний матеріал для більш вагомої аргументації свого виступу.

4. Продумати план виступу, аргументувати свої ідеї чітко, стисло та зрозуміло.

5. Не нав'язувати свої позиції іншим учасникам наради.
6. Вмійте вислухати інших, не перебиваючи їх.
7. Брати активну участь під час обговорення.

ПРЕЗЕНТАЦІЯ

Презентація як вид ділового спілкування. У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» слово презентація трактується як публічне представлення чогонебудь нового, що недавно з'явилося, було створено. На думку Л. Арредона, досвідченого фахівця з ефективної комунікації, презентації сприяють окремим особам або організаціям набуттю необхідної популярності, яка є візитною карткою ділового успіху, і таким чином сприяє досягненню своїх цілей. У книзі «Мистецтво ділової комунікації» він наголошує, що презентація є засобом привертання уваги. Успішно проведена ділова презентація спонукає людину позитивно оцінити і вас, і ваше повідомлення. Як для окремою людини, так і для організації, успішна презентація є професійним інструментом, який допомагає досягати бажаного.

Успішна презентація сприятиме досягненню таких цілей як:

- презентувати себе як висококваліфікованого фахівця, який професіонал своєї справи;
- проявити свої лідерські якості та інтелектуальний потенціал;
- продемонструвати ініціативність, організованість і спроможність до творчості;
- переконати інших прийняти ваші ідеї, рекомендації, пропозиції, погляду.

Великі можливості презентація відкриває і перед організацією, закладом будь якого типу, оскільки сприяє:

- просуванню продукції, послуги, розширенню інтересів, збагаченню програми;
- розповсюдженню інформації у середині організації або за її межами серед широкою публікою;
- підвищенню можливості упізнання імені або назви;

- підвищенню інтересу споживача до нових продуктів або послуг;
- розробці шляхів впливу на тих, кого організація обслуговує, тобто клієнтів, виборців та ін.

У науковій літературі подаються різні види та типи презентацій. Так, Д.Карнегі виділяє такі види презентацій: презентація суспільної організації (установи підприємства, корпорації, фірми та ін.); презентація товару (послуг та ін.); презентація проекту; презентація об'єму і змісту виконаних робіт (звіт); презентація плану майбутніх робіт. Цій перелік можна продовжувати, але головним у такій класифікації є представлення суспільності чогось нового, з певною метою.

Л. Арредондо поділяє усі презентації на два типа: *зовнішні і внутрішні*. Підґрунтям зазначеної типології є критерій, як відношення аудиторії до презентатора. Зовнішня презентація розрахована на осіб, які не мають ні якого відношення до організації, яку представляє презентатор. Внутрішня презентація відноситься до тих ситуацій, за якими презентатор і аудиторія знаходяться у межах однієї організації (наприклад, керівник виступає перед персоналом свого управління, референт докладає раді директорів з певної теми тощо).

Внутрішні презентації, залежно від позиції сторін по вертикалі, поділяються на ті, які сходять до низу, і ті, які сходять до гори (низхідні й висхідні). Якщо комунікація іде вниз за ієрархічними сходинками, тобто керівник виступає перед підлеглими, то презентація буде «низхідною». І, навпаки, презентація підлеглого перед керівником називають «висхідною».

Метою як зовнішніх, так і внутрішніх презентацій можуть бути *просування* (рекламувати, просувати, застосовувати нові ідеї, послуги, товари, програми, підтримувати певного кандидата, політичну платформу та ін.) та *інформування* (повідомлення і передача інформації).

Презентації типізуються також за критерієм розміру аудиторії, тобто кількість слухачів, до яких звертається презентатор. За цим параметром можна виділити три типи презентацій. Умовно їх називають *публічні, камерні і приватні*. Публічна

презентація розрахована на велику аудиторію, бувають масовими (від 50 учасників до 200 і більше) і груповими (від 15 до 50 учасників). Камерна презентація – це довільно розповсюджений тип презентації для невеликої кількості слухачів (до 15 чоловік). Такі презентації проводяться в приміщеннях організацій, фірм, установ. Приватна презентація – це неофіційна презентація, яка розрахована на 1–3 осіб. Наприклад, продавець – покупець (або покупці), фахівець організації (підприємства, установи) – клієнт.

Техніка підготовки та проведення презентації.

Відомо, що презентація представляє собою, як правило, добре спланований і підготовлений захід. Технологічний цикл підготовки та проведення презентації передбачає два етапи: *підготовчий і основний*.

На першому етапі – підготовчому – розробляється сценарій, в якому чітко визначаються ролі усіх учасників, зміст і порядок їх виступу, використання візуальних допоміжних засобів (схеми, таблиці, слайди, фільми тощо); відповідним образом готується приміщення для презентації, а також, у разі необхідності, роздавальний матеріал або рекламні подарунки.

Представимо запропонований Ентоні Джей алгоритм дій того, хто готує презентацію, на етапі її підготовки. Контрольний список дій:

1. визначитися з метою презентації;
2. вирішити, хто і що буде робити;
3. кожен презентатор повинен виразити в одному реченні все, що він хоче навіяти його слухачам;
4. усі презентатори повинні зробити план доповідей;
5. замітки необхідно перевірити, щоб упевнитися, що вони спроможні викликати інтерес у аудиторії, зокрема мати усю необхідну інформацію;
6. презентатори записують тексти своїх повідомлень;
7. вивчається кожен розділ, щоб визначитися з допоміжним матеріалом;

8. аналізується кожний розділ, щоб прибрати прогалини і недоліки;

9. проводиться перегляд усієї презентації, це останній шанс скоротити або змінити її;

10. якщо це можливо, то безпосередньо там, де буде проводитись презентація організувати репетицію.

На другому етапі – *основний* – безпосередньо проводиться сама презентація. Вона складається з трьох основних компонентів: вступу, основної та заключної частин. Вступ складається з таких компонентів як: встановлення контакту з аудиторією, формулювання мети презентації та обговорення моделі (плану) подачі інформації. Основна частина презентації передбачає розкриття змісту (проблемних питань плану) і досягнення основної мети презентації. Важлива роль у цьому аспекті відводиться часу на питання і відповіді на них. Заключна частина включає в себе техніку виходу з контакту та мотивування учасників презентації на конкретну діяльність, яка б відповідала основній меті презентації.

Отже, щоб презентація була успішною, досягла бажаних результатів, необхідно, щоб вона відповідала низці вимог. Вона повинна бути цікавою за змістом, оригінальною по формі, яскравою, щоб запам'ятовувалася, спонукала на активні дії.

Поради та рекомендації організаторам презентацій.

1. Намагайтесь максимально проявити свій інтелектуальний потенціал та лідерські здібності, продемонструйте ініціативність, організованість та здібність до творчості.

2. Поставте собі на мету переконати інших прийняти ваші ідеї, рекомендації, пропозиції чи точку зору.

3. Проявити себе як висококваліфікований спеціаліст, який знає свою роботу.

4. До рішення проблем та конфліктних ситуацій у процесі презентації підходьте творчо та з великою відповідальністю.

5. Необхідно бути готовим до різного настрою аудиторії.

6. Відчувайте себе впевненою людиною, говорить голосно, спокійно.

7. Не ігноруйте питання, відповідайте стисло, чітко, ясно.

8. Не дозволяйте тому, хто запитує, стати оратором.

9. Чітко дотримуйтесь дидактичних вимог щодо використання наочнодемонстраційного матеріалу.

10. Готуючись до презентації, продумайте свій зовнішній вигляд, намагайтеся сформувати імідж ділової, впевненої, самостійної, культурної людини.

ПЕРЕГОВОРИ

Переговори як вид ділового спілкування. У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» слово переговори трактується як «розмова, бесіда з метою обмінятися думками або домовитися про щонебудь із кимсь; обговорення з метою з'ясування думок, настроїв сторін або укладання угоди».

У наведеному визначенні підкреслюється специфіка зазначеного виду ділової комунікації, його різниця від інших форм, наприклад від бесіди. Існують різні підходи щодо описання переговорів. На нашу думку, доцільно було б представити типологію переговорів за Л. А. Введенською і Л. Г. Павловою.

Залежно від сфери діяльності, в якій ведуться переговори, вони можуть бути дипломатичні, політичні, економічні, воєнні, виробничотехнічні, торгові, адміністративні та інші.

Переговори відокремлюють за метою, яку ставлять перед собою їх учасники. За цим критерієм можна виділити такі види переговорів: про укладення договору, угоди; про продовження терміну існуючих довіреностей; про координацію сумісних дій; про зміни у договорі перерозподіл взаємних обов'язків; про виконання угод; про нормалізацію відношень, усунути конфліктні ситуації; для протягування уваги суспільності до питань, які обговорюються та ін.

Класифікують переговори і за характером взаємовідношень між сторонами. За даною ознакою виділяються три види переговорів з умовними назвами: партнерські (учасники

переговорів партнери, працюють в умовах співробітництва); конкурентні (учасники переговорів – конкуренти, суперники, борються за отримання більших вигод); конфронтаційні (учасники переговорів знаходяться у конфліктних відношеннях).

Техніка підготовки та проведення переговорів.

Переговорний процес – це спрощене відтворення всіх основних етапів переговорного процесу з урахуванням збереження рівності інтересів двох сторін, обстановки і середовища, у якій протікають переговори. Адже, коли ведеш переговори, багато чого відбувається спонтанно, зненацька і реагувати теж доводиться відразу, негайно перебудовуючись відповідно до вимог, що виходять від протилежної сторони. Успішні переговори – це багато в чому вміння реагувати миттєво, легко, чітко формулюючи, тобто не допускаючи інших тлумачень.

Представимо логічну схему підготовки та проведення переговорів з урахуванням специфіки ділового спілкування. Вважаємо доцільним розглядати три основних етапи: *підготовчий, переговорний процес і післяпереговорний*.

І етап, підготовчий – включає в себе опрацювання як організаційних моментів, так і змістовної сторони переговорів.

У процесі організації переговорів необхідно вирішити, хто буде брати участь у переговорах, хто очолить делегацію, як провести розподіл обов'язків між учасниками делегації. Необхідно визначити час, місто зустрічі, скласти програму переговорів, уточнити регламент переговорів, підготувати приміщення, обладнати робочі місця, надати доручення співробітникам, які будуть обслуговувати переговори тощо. Несвоєчасне, неякісне вирішення організаційних питань може скласти атмосферу напруженості, що негативно відобразиться на переговорному процесі, або може привести до їх зриву.

У залежності від різних факторів: предмета переговорів, їх значущості, припущення труднощів, умов роботи тощо, організаторами вирішується питання хто саме буде брати участь у переговорах (команда або один учасник). Вирішуючи питання, слід враховувати переваги і обох варіантів. Представимо порівняння основних переваг переговорів.

Переговори ведуться одним учасником	Переговори ведуться командою
<ul style="list-style-type: none"> • неможливість направлення питань від іншої сторони на найбільш слабкого члена команди; • відсутність суперечок між членами команди; • відповідальність повністю покладена на одну людину; • запобігання ослаблення раніше заявлених позицій із-за непорозуміння членів команди; • забезпечується можливість ухвалювати рішення зразу без попередніх узгоджень з членами команди. 	<ul style="list-style-type: none"> • в команді присутні люди різних спеціальностей, вони можуть скоректувати неправильне сприйняття фактів; • з'являється можливість узгодження позицій; • можливість виставити іншій стороні більш сильну опозицію.

Досвічений лідер команди може використовувати різних членів команди як тих, хто не погоджується на уступки або дозволяють їх. Цей підхід Дж. Ниренберг у книзі «Геній переговорів» назвав «я повинен проконсультуватися з даного питання з колегою».

Важливим також є питання де проводяться переговори – у своєму офісі або на території опонентів. Визначаючи міста зустрічі неможливо забувати про позитивні моменти обох ситуацій. Представимо позицію Дж. Ниренберга, якій вважає, що:

Переваги, якщо зустріч на вашій території	Переваги, якщо зустріч на території опонента
<ul style="list-style-type: none"> • у вас буде можливість погодити з керівництвом питання, які не планувалися для обговорення; • це не дає можливість опонентам завершити переговори раніше, що вони могли б зробити знаходячись у своєму офісі; • можливість бути в курсі усіх питань своєї організації; • для вас це психологічна перевага із-за того, що опонент ваш гість; • це дає вам можливість економити час і гроші на поїздку. 	<ul style="list-style-type: none"> • можна присвятити весь час тільки переговорам, а не займатися організаційними питаннями своєї установи; • можна не надавати інформацію, заявляючи про те, що зараз вона у вас відсутня; • у вас буде можливість зайти до кого-небудь з керівного складу опонентів; • проблеми підготовки будуть покладені на опонента, а також він постійно буде відволікатися на інші свої професійні обов'язки.

Якщо жодна з цих альтернатив не може бути для вас оптимальною, можна домовитися з опонентом про зустріч на нейтральній території.

Особливу увагу також слід приділяти змісту зустрічі, яка відбудеться, тобто проаналізувати проблему, досконало вивчити стан проблеми, яка буде обговорюватися, чітко сформулювати цілі і задачі переговорів, відпрацювати загальну позицію команди, визначити особисту думку щодо предмету обговорення, підготувати вагомі аргументи, знайти можливі варіанти рішення, підготувати пропозиції, скласти необхідні документи і т.п.

II етап, переговорний процес – у літературі авторами визначається оптимальна модель переговорного процесу. Назвемо її основні структурні елементи:

- Привітання учасників, представлення сторін один одному.
- Викладення проблем і мети переговорів.
- Діалог учасників, який включає в себе уточнення, обговорення, погодження позицій, а також виявлення взаємних інтересів.
- Підтвердження підсумків і ухвалення рішень.
- Завершення переговорів.

У процесі ведення переговорів вченими рекомендовано використовувати різні тактичні прийоми, які можуть допомогти учасникам в обговоренні питань і підвищенні продуктивності розмови. Ці прийоми широко відомі, активно використовуються на практиці, ретельно висвітлені у науково-методичній літературі. Найбільш популярна класифікація тактичних прийомів, які найбільш часто використовуються у переговорному процесі, представлена у табл. 3.1.

Уміння миттєво реагувати – це механізм, що включає в себе здатність відокремити другорядне від важливого і побачити проблему вцілому. Оволодіння зазначеним вище механізмом передбачає підвищення самосвідомості, зведення воєдино всіх навичок та умінь. Зауважимо, що підґрунтя механізму швидкого реагування, у кожної людини буде різне, а от навички у всіх людей практично однакові. Основні принципи і базові навички успішних переговорів представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.1.
Класифікація тактичних прийомів, які найбільш часто використовуються у переговорному процесі

<p>Прийоми, які найчастіше використовуються на всіх етапах переговорного процесу</p> <p>вихід; затягування; очікування; погодження непото- дження; тощо.</p>	<p>Прийоми, які відносяться до усіх етапів, але мають свою специфіку використання на кожному з них</p>	<p>Етап уточнення позицій</p>	<p>Етап обговорення позицій</p>	<p>Тактичні прийоми, які використовуються на певних етапах переговорного процесу</p>	<p>Недоліки, які зустрічаються при веденні переговорів</p>
		<p>підвищення вимог; розташування складних акцентів в особистісних позиціях; відмовчання; блеф; відкриття позицій.</p>	<p>непогодження з партнером; попереджувальна аргументація; викривлення позиції опонента; погрози та тиск на опонента; пошук загальної зони рішень.</p>	<p>прийняття пропозицій; частинне прийняття пропозицій опонента; неприйняття пропозицій опоненту; пред'явлення вимог за шкалою збільшення; вимагання; ультиматум або останнє слово; повернення пропозицій на доробку; повернення до дискусії;</p>	

Таблиця 3.2.

Основні принципи і базові навички успішних переговорів

Базові принципи	Основні навички
Конструктивний підхід до проблеми	Справжнє вміння слухати
Підготовка	Уміння творчо задавати запитання
Усвідомлення власної сили	
Упевненість	Уміння мислити перспективно
Знання основ тактики і стратегії	

Усі ми, свідомо чи несвідомо, вибираємо в себе стереотипи, перетворюючи їх у вже звичну манеру поведіння. Навіть якщо ми вважаємо себе абсолютними новачками в такій справі, як переговори, мимоволі ми прагнемо наслідувати наявному досвіду.

У процесі засвоєння методів ведення переговорів варто врахувати, що розвитку механізму швидкого реагування найчастіше заважають – стереотипи мислення (організаційні, поведінкові тощо), культурні норми і традиції.

III етап – післяпереговорний – на цьому етапі реалізуються програми, виконуються ухвалені рішення, умови, здійснюється аналіз і контроль їх реалізації та виконання.

Поради та рекомендації учаснику переговорів.

Для успішного ведення переговорів вам необхідно:

- Бути компетентним у галузі проблем, які вирішуються і володіти технікою ведення переговорів.
- Володіти достовірною інформацією як про предмет обговорення, так і про учасників переговорного процесу.
- Продумати всі дрібниці обраної тактики поведінки, обміркувати її основні стратегічні моменти.
- Не забувати правила ділового спілкування та дотримуватися етикетних норм.
- Обрати позицію розташування учасників переговорів за столом.

- Не виявляти зайвих емоцій чи ворожості.
 - За умови неможливості одразу домовитися про взаємну вигоду, краще швидко досягти тимчасової угоди.
 - Пам'ятати правила ведення торгів, не давайте можливість опоненту використовувати проти вас психологічну атаку.
 - Пам'ятайте – головна мета переговорів врахування ваших інтересів, а не затвердження власної позиції.
- Отже, проведений нами аналіз феномену «ділове спілкування» свідчить про його багатогранність.

3.2. Культура мовлення

3.2.1. Визначення сутності поняття «культура мовлення»

У науковій літературі паралельно використовуються поняття «культура мови» і «культура мовлення». Відзначимо, що це різні за своєю семантикою «культури». **Культура мови** розглядається як ступінь розвитку і багатства її лексики і синтаксису, відточеність її семантики, різноманітність та гнучкість її інтонації тощо. **Культура мовлення** – це сукупність і система її комунікативних якостей, вдосконалення кожного з них залежатиме від різних умов, зокрема від культури мови, труднощів мовленнєвої діяльності, смислових завдань і самого контексту.

Існує велика кількість дефініцій щодо визначення сутності поняття «культура мовлення». Відомі вчені (В. О. Артемова, Н. Д. Арутюнова, О. С. Ахманова, Н. Д. Бабіч, Є. А. Бахмутова, А. Н. Васильєва, В. В. Виноградов, Г. О. Винокур, Б. М. Головін, Г. П. Іжакевіч, М. І. Ілляш, Є. С. Істріна, В. І. Капінос, В. Г. Костомаров, Г. І. Міськевіч, І. І. Огієнко, Є. Ф. Тарасов та ін.), наукові дослідження яких були присвячені зазначеній проблемі, порізноmu визначають цей термін. Узагальнено представимо лише деякі з них:

– володіння нормами усної і писемної літературної мови (правила промови, наголосу, словотворення, граматики,

стилістики тощо), а також уміння використовувати виразні засоби мови в різних умовах спілкування у відповідності з метою і змістом мовлення;

- це сукупність і система комунікативних якостей мовлення;

- оволодіння літературними нормами на усіх мовних рівнях, в усній і письмовій формах мовлення, уміння користуватися стилістичними засобами і прийомами з врахуванням мети і умов комунікації;

- упорядкована сукупність нормативних мовленнєвих засобів, які були вироблені практикою мовленнєвої діяльності, що оптимально відображають зміст мовлення і задовольняють умови і цілі спілкування;

- безперечно правильне використання лексичних, граматичних, орфоепічних, стилістичних, фразеологічних норм літературної мови, використання нормативного наголосу у словах;

- це уміння активно використовувати у мовленнєвій практиці мовні закономірності, «мовні ідеали», які характерні тільки певній мові;

- це загальноприйнятий мовленнєвий етикет: типові формули привітання, запрошення, побажання ..., які змінюються у відповідності від ситуації спілкування, соціального стану, освітнього, вікового рівня тих, хто спілкується;

- у широкому розумінні передбачає два шаблі оволодіння літературною мовою: 1) правильність мовлення (дотримання літературних норм, що сприймаються тим, хто говорить і тим, хто пише); 2) мовленнєва майстерність (уміння обирати з існуючих варіантів найбільш точні у смисловому відношенні, стилістично і ситуаційно доцільні вирази.

Принципово новим напрямом, під час вивчення феномену «культура мовлення» стало введене Б. М. Головіним терміну «комунікативні якості мовлення». Автором була запропонована «схема лінгвістичного осмислення якостей гарного мовлення». Пізніше ця схема була представлена у вигляді

протиставлень мовлення не мовленневим структурам. Мовлення як феномен лінгвістичний, психологічний, естетичний «відноситься» до мови (будучи побудованою з одиниць мови), до дійсності (відображуючи її), до свідомості, зокрема до мислення (як засіб формування вираження думок), до адресату та умов спілкування (місто, час, жанр, завдання комунікації тощо).

На нашу думку, вагомість поняття «комунікативні якості мовлення» полягає в тому, що за його допомогою можна використати системний підхід під час описання якостей мовлення. Спостереження за мовленням з обох боків: відповідність до норм і співвіднесення з доцільністю – дають можливість здійснювати аналіз мовлення, застосовуючи нормативнооцінний і структурно-функційний підходи.

Структурний розгляд комунікативних якостей мовлення передбачає виокремлення низки мовних одиниць і місце кожного з них у мовленнєвій системі. До структурних якостей мовлення відносять правильність, чистоту, багатство.

Функційна характеристика мовлення передбачає спостереження, з одного боку, над зв'язком мовленнєвого оформлення (зовнішній план тексту) з інформацією, що вона виражає (внутрішній план тексту). З іншого боку, функційний підхід до аналізу – це спостереження над взаємозв'язком змісту тексту з діяльністю. З цих позицій можна говорити про визначення таких якостей як: точність, логічність, ясність, доступність, доцільність мовлення – його функційних характеристик.

Отже, підсумовуючи зазначимо, що підґрунтям розуміння куль тури мовлення є положення про відокремлення мови і мовлення, осмислення мовної норми, комунікативних якостей мовлення. Сьогодні не існує однозначного визначення терміну «культура мовлення». Фактично, ми говоримо про культуру мовлення, як про сукупність навичок і знань людини, рівня володіння законами мовленнєвої поведінки і використання мови як засобу спілкування, що існують у суспільстві у певний проміжок часу.

3.2.1. Загальна характеристика складових компонентів культури мовлення

Культура мовлення – це складова комунікативного процесу, в якому особистість дотримується законів мовленнєвої поведінки і використовує мову як засіб спілкування.

Використання мови як засобу спілкування торкається двох аспектів: нормативності та виразності мови.

Нормативність мови – це сталі правила вимови та правопису, вибору слова, граматичної форми, синтаксичної конструкції (речення), які відображені в словниках та довідниках.

Відомо, що нормою літературної мови є сталий сталий спосіб мовного вираження, який відображає внутрішні закономірності розвитку мови, який соціально прийнятий і закріплений у кращих зразках сучасної літератури. Б. М. Головін, Л. І. Скворцов та ін. вважають, що норма соціальна (вона створюється соціумом), норма структурна (оскільки належить мові), норма фізіологічна (потребує сталі психофізіологічні мовленнєві навички носіїв мови).

Л. І. Скворцов розрізняє два типи норм: імперативні (обов'язкові) і диспозитивні (допоміжні). Імперативні норми в мові – це обов'язкові правила мови, порушення їх у мовленні виводить того, хто розмовляє за межі рідної мови (порушення норм відмінювання, узгодження у роді, числі та ін.).

Основними ознаками норм літературної мови є відносна сталість, обов'язковість, загальна вживаність. Існують орфоепічні, лексичні, граматичні, фразеологічні, стилістичні та ін.

Орфоепічні (фонетичні) норми – єдині правила вимови окремих звуків і звукосполучень; літературна вимова слів та словоформ, які представлені у тлумачних та орфоепічних словниках, довідниках відповідної мови.

Лексичні норми – це правила вживання окремих слів та словосполучень відповідно до їх семантичного значення.

Граматичні норми – обов'язкові правила поєднання слів у простих та складних реченнях.

Фразеологічні норми – закріплені в літературній мові вживання сталих зворотів, які мають своє значення (семантику) і сталий склад своїх компонентів. Кожна мова має наявні свої фразеологічні звороти, норми їх вживання, які визначені у тлумачних та фразеологічних словниках.

Стилістичні норми – це специфічні прийоми та засоби, які відповідають правильному вираженню думок. Залежно від мети, змісту та характеру висловлювання в різних мовленнєвих ситуаціях спілкування підбираються відповідні мовні засоби.

Норми літературної мови не є постійними і незмінними, вони складаються у практиці мовленнєвого спілкування, при цьому з'являються порушення існуючих норм, нові мовні норми.

Виразність мови характеризується такими параметрами як: тропи, фігури, прислів'я та приказки, гуморески, фразеологізми та ін. Основними з них є тропи та фігури.

Класичне визначення тропу і фігури (обидва визначення належать Квінтіліану і часто цитуються) дають невеликі можливості побачити ці дивергентні ознаки. Порівняємо: «Троп – це така зміна значення слова або словосполучення вжите в переносному значенні...»; «Фігура визначається двояко: по-перше, як і всяка форма, в якій виражена думка; по-друге, фігура в точному змісті слова визначається як свідоме відхилення в думках або виразах від звичайної і простої форми». З цього можна зробити висновок про те, що **троп** передбачає **варіації значень**, **фігура** – **перш за все варіації структур**. Розглянемо їх більш детально.

Тропи – це слова і вирази, вжиті у переносному значенні на основі схожості предметів або зв'язку між ними. Тропи, як і майже всі інші засоби виразності, виникли в розмовній мові, звідки перейшли спочатку до фольклору, а потім і до літератури.

Художня функція тропів полягає у тому, що вони допомагають виділити, підкреслити в зображеному характері, явищі, предметі потрібну рису чи якість, сприяють їх індивідуалізації. Під час добору відповідних тропів проявляється авторська

оцінка зображуваного. Тропи надають мові художньо-образної виразності, емоційності, поетичності. Найбільш часто суб'єкти ділового спілкування користуються трьома видами троп: метафора, метонімія та синекдоха. Розглянемо їх більш детально.

Метафора – один із основних тропів: слово або словосполучення, яке розкриває сутність і особливості одного явища через перенесення на нього схожих ознак і властивостей другого явища. При цьому прямі ознаки поєднуються з переносними, але сутність метафори полягає в тому, що спільна ознака, або третій член порівняння, ніколи не називається. Тому метафору іноді визначають як скрите порівняння.

Метафори поряд з іншими тропами дають змогу людині краще підкреслити потрібну йому рису предмета або явища, досягти більшої точності й образності, особливо виразно виявити оцінку зображуваного.

«Особливо важливо бути майстерним у метафорах, – зауважував Арістотель, – бо тільки цього не можна навчитися в інших... Адже створювати хороші метафори – значить підкреслити подібність».

Ще з античності існують описи деяких традиційних видів метафори:

- різка метафора;
- стерта метафора;
- метафора-формула;
- розгорнута метафора;
- реалізована метафора.

Отже, функцією метафори в риториці вважалась номінація, тобто назва предметів та явищ, але в останній час метафору прийнято кваліфікувати перш за все як характеризуючий троп. Функція метафори визнається контекстом.

Метонімія – заміна назви одного предмета назвою іншого на основі тісного зв'язку між ними. Метонімія дає можливість виділити в зображуваному найбільш характерну рису і глибоко, в яскравій й формі показати її. Зв'язки між предметами і явищами бувають дуже різноманітні, тому багато й різновидностей метонімії.

Найголовніші з них такі:

- вживання імені автора в значенні написаних ним творів;
- заміна назвою країни, місцевості, ріки, міста та ін. того населення, яке там мешкає;
- назва особи в значенні тієї речі, що їй належить, або назва речі в значенні особи;
- назва характерної частини в значенні цілого;
- заміна дії або її наслідків назвою знаряддя, яким звичайно діють;
- назва посуду в значенні того, що в ньому звичайно буває.

Отже, метонімія допомагає виділити в зображуваному предметі чи явищі ту рису, на яку людина хоче звернути увагу співбесідника.

Синекдоха – вид метонімії, в якій наявна кількісна заміна понять. Перенесення може мати різний характер. Найчастіше це вживання однини в значенні множини, але бувають окремі випадки, коли множина вживається у значенні однини. Синекдохою є також вживання визначеного числа замість невизначеного.

Отже, даний троп має дуже прозору структуру, її механізм передбачає, що частина і ціле взаємо змінні.

Взятий окремо той чи інший троп не має якогось певного значення, – його ідейно-художня роль може з належною повнотою проявитися лише у контексті. Цінним у кожному окремому випадку буде той троп, який допомагає зобразити характер, явище, предмет з найбільшою виразністю, індивідуалізовано, надати їм відповідного емоційного забарвлення, якнайповніше виразити авторську оцінку. Вміння створювати хороші тропи Аристотель вважав важливою ознакою таланту.

Фігури – це своєрідна синтаксична побудова фраз і поєднання їх у художньому творі (іноді з відхиленням від звичайних загальноприйнятих норм) для посилення виразності й емоційності мови та уникнення одноманітності. Інколи буває недостатньо звичайних синтаксичних засобів для передачі смислових відтінків мови – і вони доповнюються фігурами або фігуральними виразами. Зміст і роль фігур цілком зрозумілі лише в контексті.

Найбільш часто суб'єкти ділового спілкування користуються такими видами фігур: анафора, парцеляція, інверсія. Розглянемо їх більш детально.

Анафора – стилістично-звуковий прийом організації мови, єдинопочаток поширений здавна в літературі та в ораторському мистецтві. Суть її полягає в тому, що на початку речень повторюються однакові співзвуччя, слова чи синтаксичні конструкції. Фігура ця не належить до розряду складних, але потребує дуже вміле використання, тому що фрагмент, з якого починається речення, повинен ще і заслуговувати повторення.

Слід пам'ятати, що анафора є структурним засобом, підкреслюючи початок кожного наступного речення, вона надає повідомленню надзвичайне прозоре членування.

Парцеляція – це фігура відокремлення частини відносно цілого. Технічний бік цієї фігури припускає, що окремі члени речення розглядаються як самостійні й відокремлюються від цілого. При цьому очевидно, що як самостійні частини вони існувати не можуть, тому їх виділяють розділовими знаками або інтонацією.

Для парцеляції суттєво, щоб відокремлені таким чином речення могли структурно бути виділеними, тобто знаходились на більш менш «зручному» місці в реченні відносно інших членів речення. Це питання розв'язується індивідуально, відповідно до кожної окремої ситуації.

Інверсія – незвичайна розстановка слів у реченні для того, щоб найбільш значуще слово чи слова особливо підкреслити, звернути на них увагу. Звичайно підмет стоїть перед присудком, означення перед означуваним словом та ін. Коли переставляється слово з його звичайного місця на інше, воно стає більш помітним, підкреслюється його значення і звучання в контексті.

Фразеологізми – це стійкі поєднання слів, що виступають в мові як єдиний, неподільний і цілісний за значенням вислів. Вони допомагають небагатьма словами сказати багато чого, оскільки вони визначають не лише предмет, але і його ознаку, не лише дію, але і її обставини. Фразеологізми приваблюють співбесідників своєю експресивністю, потенційною можли-

вістю позитивно або негативно оцінювати явища, виражати одобрення або осудження, іронічне або інше відношення до нього.

Прислів'я та приказки – справжній скарб для оратора, представляють собою народну мудрість, виражають істину, яка перевірена багатовіковою історією людини – творця, досвідом багатьох поколінь. У них виражені радість і горе, гнів і сум, кохання і ненависть, іронія і гумор. Тому саме в мовлені вони мають особливе значення. Прислів'я та приказки не лише підсилюють виразність мовленні, додають гостроту, поглиблюють зміст виступу, дозволяють виразити думку більш яскраво і впевнено, але і допомагають знайти шлях до серця слухача, завоювати їх повагу. Їх узагальнюючий характер дає можливість в дуже стислій формі виразити суть висловлювання, приваблює увагу слухачів, утворює певний психологічний настрій.

Використання чужого мовлення є засобом виразності (пряма та непряма мова, цитата). Це мовлення може бути точним або приблизним, а іноді й вигаданим. **Цитата** – точно передане чуже мовлення. Цитування має свої особливості, свої позитивні та негативні сторони, які необхідно враховувати. Перш за все необхідно із обраних для виступу або бесіди цитат обрати найбільш цікаві, змістові, оригінальні та менш відомі. Дуже важливо передати думку автора, якого цитуєте, врахувати її сприйняття на слух, знати кому належать ці слова, із якого джерела, які вихідні дані джерела.

Пряма мова – це частіше приблизна або вигадана. Використовують її в бесідах на різні теми, коли необхідно обговорювати чужі думки, вчинки, дії, говорити про почуття людей. Вона додає висловлюванню емоційний бік, привертає увагу співбесідника. Використання прямої мови допомагає діалогізувати висловлювання.

Непряма мова – форма передання чужого висловлювання, яка передає будь-чії слова від третьої особи. Порівнюючи її з прямою мовою, вона менш виразна й експресивна. Треба зазначити, що хороший ефект дає вмале поєднання прямої та непрямої мови.

Говорячи про культуру мовлення неможливо не торкнутися такого його аспекту як закони мовленнєвої поведінки. Характеристика законів мовленнєвої поведінки неможлива без чіткого визначення сутності цього поняття. На нашу думку, **закони мовленнєвої поведінки** – це сукупність таких загальнообов'язкових норм і правил мовленнєвої діяльності, підґрунтям яких є культурні, національні, соціальні, лінгвістичні, психологічні та ін. закономірності суб'єкт-суб'єктні взаємовідношення.

Закони мовленнєвої поведінки складаються з таких параметрів як: нормативність мовлення; адекватність мовлення; логічність мовлення; послідовність мовлення; багатство мовлення; чистота мовлення; естетичність мовлення; змістовність мовлення; комунікативна доцільність мовлення; мовленнєвий етикет; правильність використання паралінгвістичних і екстралінгвістичних чинників у мовленнєвому спілкуванні. Представимо їх загальну характеристику більш детально.

Нормативність мовлення – відповідність правилам усного та письмового мовлення: лексичних (значення слів, семантичні відтінки слів, сполучуваність слів), граматичних (рід, число, відмінок), орфоепічних (правильна вимова). Порушення мовної норми засуджується громадською думкою.

Адекватність мовлення – це точність висловлювання думок, почуттів, ясність, зрозумілість мовлення, точність мовлення, коли слова, які вживають відповідають їх визначеним мовним значенням.

Логічність мовлення – це сполучуваність мислення, мови і мовлення, ступінь сполучування слів в реченні відповідно до законів розумової (мисленнєвої) діяльності. Це відповідність смислових зв'язків і відношень одиниць мови в мовленні зв'язкам і відношенням предметів та явищ в реальній дійсності.

Послідовність мовлення – це вміння забезпечити смислові зв'язки між словами в реченні та між реченнями в тексті, уникаючи логічних помилок.

Різноманіття (багатство) мовлення – це вираження тієї ж думки, одного і того ж граматичного значення різними

способами та засобами, відсутність невиправданої повторюваності слів, однотипних конструкцій речень. Багатство мовлення визначається наявністю фразеологічних зворотів, прислів'їв, приказок, ярих та гарних висловлювань із художньої літератури, поезії; порівнянь, переносного значення слів.

Чистота мовлення – це відсутність нелітературних елементів: в орфоєпії – правильна літературно-нормативна вимова, відсутність явищ інтерференції (акценту, змішування); у словнику – відсутність діалектизмів, просторіччя, слів – паразитів та ін.; в інтонації – відсутність грубих, лайливих слів, відповідність інтонації змісту та експресії висловлювання.

Естетичність мовлення – це естетична привабливість мовлення, вдале використання естетичних потенцій мовлення (тон, темп, звучність), наявність образних висловлювань прислів'їв, доречних фразеологічних зворотів, цитат; поєднання вербальних і невербальних (жести, міміка, поза, рухи) засобів спілкування.

Доречність мовлення – поєднує в собі точність, логічність, виразність, чистоту; відповідає ситуації спілкування, організує мовлення відповідно до мети висловлювання. Висловлювання вважається доречним, якщо в процесі його використання реалізується мета того, хто розмовляє, якщо його потреби реалізовані.

Змістовне мовлення – це інформативне мовлення, яке викликає інтерес, приваблює і захоплює слухача.

Комунікативна доцільність мовлення – це вибір слів чи зворотів мовлення, що забезпечують найкраще розуміння висловлювання, найкращий контакт співбесідників залежно від обставин та ситуації. Так, наприклад, зовсім недоречно діловій людині розмовляти вдома «дитячою мовою» чи офіційно-діловою.

Мовленнєвий етикет – це правила мовленнєвої поведінки в стандартизованих (типізованих, однотипних) ситуаціях мовленнєвого спілкування, тобто лексичний набір формул мовленнєвого етикету, «розгортання» формул мовленнєвого етикету засобом звернень та мотивувань, правила і норми використання невербальних засобів спілкування в комунікативній діяльності.

Правильність використання *паралінгвістичних і екстралінгвістичних* чинників у мовленнєвому спілкуванні.

Паралінгвістика – це, по-перше, розділ мовознавства, який вивчає невербальні (немовні) засоби, що супроводжують мовленнєве повідомлення, передають разом з вербальними засобами смислову інформацію; по-друге, сукупність невербальних засобів, що беруть участь в мовленнєвій комунікації. Паралінгвістичні засоби не тільки доповнюють зміст вербального повідомлення, але й виступають джерелом інформації про людину, яка говорить (пише), про її соціальні та вікові риси, особливості характеру та інше.

Паралінгвістичні засоби не входять в систему мови, не є мовленнєвими одиницями; мовленнєве спілкування не може бути актом комунікації без паралінгвістичного супроводу. Тому паралінгвістичні засоби тією чи іншою мірою представлені в кожній одиниці. Відносно до вербальної сторони висловлювання паралінгвістичні засоби можуть виконувати три функції: 1) вносити додаткову інформацію (інколи суперечну змісту вербальної); 2) заміщати пропущений вербальний компонент; 3) комбінувати з вербальними засобами, передавати той же самий зміст.

Екстралінгвістична система – це включення в мовлення пауз, а також різноманітного роду психофізіологічних проявів людини: плачу, кашлю, сміху та ін. Екстралінгвістичні засоби тісно пов'язані з інтонацією, шляхом якої регулюється потік мовлення, економляться мовні засоби спілкування. Вони доповнюють, заміщують та передбачають мовленнєве висловлювання, передають емоційні стани.

Отже, у кожної людини формується свій індивідуальний стиль спілкування, який виражає певний рівень культури мовлення. Разом з цим треба пам'ятати, що культура мовлення не дається людині від народження, вона формується і виховується в процесі всього його життя. Культура мовлення формує рівень компетентності людини в різних галузях знань, його начитаність, любов до рідної мови, національного мистецтва, історії рідного краю, прагнення до постійного самовдосконалення.

3.3. Техніка мовлення

3.3.1. Визначення сутності поняття «техніка мовлення»

Нагадаємо, що слово **техніка** тлумачиться як сукупність засобів і знарядь праці, що застосовуються в суспільному виробництві та призначені для створення матеріальних цінностей, водночас зауважимо, що існують і інші визначення цього терміну. Так, у «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» цей термін визначається як сукупність прийомів, навичок, що застосовуються в певній діяльності, певному ремеслі, мистецтві; володіння приемами, навичками; професійне вміння, майстерність. А **мовленням** називають процес говоріння (письма), використання, реалізації мови з метою спілкування, засіб формування і формулювання думок.

Під **технікою мовлення** ми розуміємо систему навичок психофізіологічного характеру, які є підґрунтям процесу говоріння.

3.3.2. Загальна характеристика складових компонентів техніки мовлення

Аналіз науково-методичної літератури свідчить про те, що науковці традиційно визначають такі складові техніки мовлення як: дихання, голос, дикція. Вважаємо за доцільним в аспекті нашого розгляду подати характеристику техніки мовлення за таким алгоритмом: складові та функції мовленнєвого апарату, дихання, голос, дикція, інтонація, виразність мовлення.

У людини немає спеціальних «органів мовлення». У широкому розумінні під **мовленнєвим апаратом** розуміють усі органи, які беруть участь у процесі мовленнєвого дихання, голосо- і звукоутворення, а також ті, які забезпечують виникнення мовлення (центральна нервова система, органи слуху, зору, органи мовлення). У вузькому значенні мовленнєвим апаратом називають органи, які безпосередньо беруть

участь у процесі мовленнєвого дихання і голосового відтворення.

Виходячи з особливостей утворення і функціонування мовленнєвого апарату, можна визначити і головну мету підготовки органів мовлення до роботи. Це повинна бути свого роду «налагодження», активізація основних груп м'яз, які беруть участь у мовленнєвому диханні, резонаторів, які забезпечують тембр і звучність голосу та активних органів мовлення, які відповідають за правильне, чітке вимовлення звуків (дикцію). Для людей чия професійна діяльність пов'язана з довгим говорінням, не менш важливим, ніж настройка мовленнєвого апарату і її правильна робота, має уміння розслабити органи мовлення, а також встановити працездатність мовленнєвого апарату.

Дихання – це процес поглинання кисню і виділення вуглекислоти живими організмами; газообмін.

Спеціалісти виділяють фізіологічне і мовленнєве дихання. Фізіологічне дихання мимовільне, воно протікає рефлекторно. є підґрунтям процесу утворення мовлення. Однак між фізіологічним і мовленнєвим диханням існує принципова різниця. Представимо її:

Мовленнєве дихання:	Фізіологічне дихання:
<ul style="list-style-type: none">– людина може управляти цим процесом;– основний тип дихання діафрагмально-реберне;– структура дихання: короткий вдих, затримка і тривалий видих, і у цей час проходить утворення звуку.	<ul style="list-style-type: none">– цей процес біофізичний, більшість людей не спроможні в нього втручатися (виключенням є йоги, люди, які знаходяться у гіпнотичному стані та ін.);– основні типи дихання грудний, реберний, діафрагмальний, однак, тип дихання людини залежить від статі, віку, індивідуальних фізіологічних і анатомічних особливостей, психофізіологічного стану на даний момент;– структура дихання: вхід виход однакової довжини.

Голос – найважливіший елемент техніки мовлення. Голос утворюється у гортані: струмінь повітря який видихається, проходячи через зімкнуті голосові зв'язки, провокує їх коливання, в результаті створюється слабкий звук.

В. Ф. Русецький вважав, що висока якість техніки мовлення залежить, перш за все, від голосу людини. До голосу ділової людини висувається низка вимог, які визначаються умовами ділового спілкування і задачами, які вони вирішують у процесі професійної діяльності. По-перше, голос ділової людини не повинен викликати негативні відчуття у тих, хто його сприймає і повинен бути благозвучним. По-друге, діловій людині необхідно змінювати характеристики свого голосу (у межах свого природного діапазону) з врахування ситуації спілкування. По-третє, ділова людина повинна вміти управляти своїм голосом під час спілкування з аудиторією (говорити не для себе, а для тих, хто тебе слухає). По-четверте, голос – це засіб впливу на іншу людину. Це завдання вирішується при використанні такої якості голосу, як сугестивність. По-п'яте, діловій людині приходиться виносити значне навантаження на мовленнєвий апарат, тому його голос повинен бути достатньо витривалим.

Виходячи зі сформульованих вимог, можна сказати, що дуже важливими якість голосу ділової людини є благозвучність, гнучкість, сугестивність, витривалість тощо.

Дикція – чітке, ясне вимовлення звуків мовлення. Хороша дикція забезпечується суворим дотриманням артикуляційних (вимовлених) характеристик звуків. Порушення дикції ускладнює спілкування, можливість розуміти тим, хто слухає того, хто говорить.

Для ефективної роботи над дикцією, діловій людині необхідно знати артикуляційні характеристики звуків, норми фонетики мови якою вона користується для спілкування, прогнозувати можливі мовленнєві помилки, які пов'язані з діалектами і не відповідають нормам літературної мови (наприклад вживання что – що – шо).

Особливості усного мовлення не вичерпуються тільки традиційними характеристиками «техніки мовлення» голос, дихання, дикція. Технічність мовлення обов'язково повинна бути наповнена емоційним і інтелектуальним змістом, яке можна назвати **виразністю**.

Об'єм поняття «засоби виразності усного мовлення» у науково-методичній літературі однозначно не визначено. Деякі автори зводять його до інтонації (Буяльський Б. А.), інші поширюють, включаючи у засоби виразності мовлення і технічну сторону мовлення (Найдьонов Б. С.). Цілком слушним є погляд В. Ф. Русецького, який зазначає, що термін виразність мовлення відштовхуватися з того, що це якість усного мовлення, яка дозволяє за допомогою різних засобів надати голосу емоційну окраску, спроможність передавати голосом певні почуття.

Отже, можна сказати, що виразність є результатом активного відношення того, хто говорить, до свого мовлення і визначає в ній основні інтелектуальні і емоціональні домінуючі. Науковці виділяють такі основні елементи виразності усного мовлення як: логічність і емоційність.

Логічний компонент виразності усного включає такі складові:

- виокремлення цілого смислового відрізка (синтагми) із якої складається висловлювання;
- логічні паузи (зупинки у мовленні, які обумовлені змістом і відділяють один від одного смислові відрізки);
- психологічні паузи (появляються в емоційному, схвильованому мовленні перед повідомленням чогось важливого, непередбаченого, необачного);
- ключові слова (важливі у смислового відношенні і складають логічний стрижень смислового відрізка (синтагми));
- логічний наголос (указує на важливіші, на погляд промовця, слова у висловлюванні);
- тональний рисунок (мелодика висловлювання; у лінгвістичній літературі для визначення цього поняття використовується термін «інтонація»).

Таким чином, у рамках інтонаційних конструкцій з'являється можливість для реалізації емоційної виразності мовлення).

Емоційний компонент виразності мовлення – це можливість за допомогою голосу виражати ті чи інші почуття, відношення людини, втілювати їх у висловлювання. Іноді емоційний зміст мовлення не співпадає з логічним. Немаловажне значення у процесі усного мовлення мають додаткові засоби виразності такі, як: жести, міміка, поза, контакт очима, дистанція тощо.

Отже, оскільки мовлення ділової людини у значній мірі характеризується як художньо-сугестивний (дійовий) комплекс, залишатися безліким і невиразним воно не може. Б. М. Головін вважає, що виразністю мовлення можна назвати такі особливості його структури, які підтримують увагу і інтерес слухача (того, хто сприймає, слухає мовлення іншого).

Розділ 4.

ПРАКТИКУМ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ СУЧАСНИХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО ДІАЛОГОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ

4.1. Техніка ставлення запитань і складання відповідей

4.1.1. Загальні основи техніки ставлення запитань і складання відповідей

Запитання – це головний інструмент діалогової технології і являє собою одну з логічних форм, яка базується на певній системі знань. Будь-яке запитання включає в себе перш за все вихідну інформацію, яка називається базисом або передумовою запитання. Крім того, запитання вказує на недостатність і необхідність подальшого доповнення і розширення знань. Запитання не є судженням, тому воно не може бути істинним або неістинним. Щоб задавати і відповідати на запитання необхідно мати певний рівень знань з проблеми, яка обговорюється.

Існують різні класифікації запитань. Найбільш розповсюдженою вважається класифікація, яка була запропонована Л. А. Введенською.

В залежності від **логічної структури** виділяють два види питань: уточнюючі (закриті, спрямовані на з'ясування істинності та неправдивості висловленого ними судження; в таких реченнях відповіді, як правило, обмежені словами: *так* чи *ні*); доповнюючі (відкриті, пов'язані зі з'ясуванням нових знань відносно подій, явищ, предметів, які цікавлять слухача).

За **складом** і уточнюючі, і доповнюючі питання бувають: прості (їх не можна поділити, вони не включають в себе інші питання); складні (їх можна розбити на два чи декілька простих питань).

Питання розрізняють і за **формою**: коректні (правильно (логічно) побудовані, якщо передумовами є істинні судження); некоректні (неправильно побудовані, в основі яких лежить кривда чи невизначені судження).

За **характером** питання бувають: доброзичливі (нейтральні); недоброзичливі (ворожі та провокаційні); гострі (актуальні, життєво важливі та принципові).

Тому необхідно за формулюванню питання, за тону голосу визначити характер питання, щоб правильно виробити тактику поведінки. На нейтральні та доброзичливі питання треба відповідати спокійно, намагаючись як можна ясніше пояснити те чи інше висловлене положення. Важливо проявити максимум уваги і поваги до того, хто запитує, навіть якщо питання сформульовано неточно, не зовсім грамотно. Відповідаючи на недоброзичливі питання, треба виявити їх провокаційну суть і почати відкритий бій.

По ходу обговорення проблем нерідко ставляться гострі питання. Відповіді на такі питання потребують певної мужності та відповідної психологічної підготовки. Полемісту не треба змазувати поставлені питання, ухилятися від них, необхідно давати правдиву та чесну відповідь.

За **метою** виділяють такі питання: аналітичні; прогнозові; гіпотетичні; провокаційні; дійові; узагальнені. Мета є вихідним структурним компонентом при будівництві питань.

*«Яке запитання, така і відповідь»,
– свідчить народна мудрість.*

Відповіді напряму залежать від запитань, саме тому техніка їх формулювання дуже складна. По-перше, представимо класифікацію видів відповідей. Фахівці виділяють три основні критерії такої класифікації: за змістом, за характеру, за об'ємом.

*4.1.2. Рекомендації щодо формування
та удосконалення особистісної техніки ставлення запитань
і складання відповідей на них*

- Постійно намагайтеся дотримуватись вимоги про необхідність мати уявлення про предмет, який буде обговорюватися, інакше складені вами запитання та відповіді не відповідатимуть цілям комунікативного акту.

- У будь-яке запитання необхідно включати вихідну інформація про предмет розмови.

- Відповідаючи на недоброзичливі запитання, треба, перш за все, виявити їх провокаційну суть, розкрити позицію опонента і дати відкритий бій..

- Не треба ухилятися від гострих запитань, краще знайти оптимальну відповідь, яка б не зашкодила комунікації (гумор, прислів'я, цитати тощо).

- Незалежно від виду та характеру запитання необхідно дотримуватися основного принципу – відповідати на запитання лише у тому випадку, коли до кінця зрозуміли про що йдеться мова і знаєте правильну відповідь.

- Усі запитання та відповіді на них повинні бути коректними і відповідати етичним нормам спілкування та нормам мовленнєвого етикету.

- Не ставте одразу декілька різних питань під виглядом одного.

- Під час підготовки запитань враховуйте соціопсихолінгвістичні основи діалогової комунікації.

- Бажано, в усному мовленні при ставленні запитань і складанні відповідей на них оптимально супроводжувати цей процес екстра- та паралінгвістичними засобами передання інформації.

- Для того, щоб досягти розуміння і згоди у процесі комунікації, Вам необхідно:

Як передавач:

- подумати, що ви бажаєте сказати та розташувати аргументи належним чином у логічній послідовності;

- висловлюватися чітко та однозначно;

- говорити зі співрозмовником так, щоб він міг включити ваші слова в свою систему зв'язків (не допускати пере- або недооцінки співрозмовника);
 - пробуджувати інтерес;
 - уникати зауважень, які спричиняють опір на рівні почуттів;
 - не обговорювати із співрозмовником більше, ніж він може сприйняти та осмислити.
- Як приймач:
- уважно слухати, що говорить співрозмовник;
 - стежити за тим, як він це каже;
 - відчувати, чого він не каже;
 - давати співрозмовнику можливість викласти його точку зору;
 - оцінювати відповіді і бути готовим негайно реагувати на зміни в поведінці співрозмовника.

4.2. Техніка слухання

4.2.1. Загальна характеристика техніки слухання

Відомо, що діалогова комунікація – це складний процес, який спрацьовує лише за наявності двох комунікаторів (перший – відправник інформації, другий – той, хто приймає її). Найчастіше увага приділяється відправнику інформації, однак, як вважають фахівці, неможливо знижувати значущість того, хто приймає інформацію (як він її сприймає, обробляє, аналізує, скільки інформації втрачено тощо). Для оптимізації будь-якого процесу спілкування важливим для особистості є оволодіння технікою слухання.

Слухати означає прагнення зрозуміти та запам'ятати почуте, що передбачає наявність складного комплексу вмінь, яким людина оволодіває протягом свого життя. Науковці виділяють три основні стилі слухання: нерефлексивне, рефлексивне і емпатичне.

«Слухати» і «чути» – це різні речі. Більшість людей спроможні *слухати*, тобто здійснювати природничий фізіологічний процес, який не потребує свідомих зусиль. *Чути* означає прагнути зрозуміти і запам'ятати почуте; цей процес потребує наявності складного комплексу вмінь, яким людина оволодіває протягом свого життя. Якщо наявність слуху як один із органів почуття – необхідна умова для успішної адаптації організму до зовнішнього середовища, то розвинена здібність слухати – умова соціальної адаптації людини, спроможність встановлювати і підтримувати міжособистісні відносини, а саме – важливу комунікативну якість особистості. Слухати, на думку В. М. Куніциної, означає прагнути зрозуміти і запам'ятати почуте, що передбачає наявність складного комплексу вмінь, якими людина оволодіває протягом свого життя. Дослідження свідчать, що в середньому час нашого спілкування з іншими розподіляється таким чином: приблизно 42–53% часу ми слухаємо інших, 16–32% – говоримо, 15–17% – читаємо, 9–14% – пишемо. Оскільки слухання інших займає такий великий обсяг часу, то цей процес можна вважати важливою формою міжособистісної комунікації. Слід звернути увагу на точність сприйняття інформації, яку ви чуєте. Цілий ряд досліджень свідчить проте, що в дійсності ефективність слухання у більшості людей складає 25%, тобто 75% почутих повідомлень втрачаються. Отже, наслідки, до яких може привести неточне сприйняття чи перекручування інформації під час слухання, всім відомі: зміст повідомлення може стати протилежним. В. М. Куніцина виділяє чотири стадії, які зміст повідомлення проходить в процесі його передання від людини до людини:

1. Повідомлення, яке робить той, хто повідомляє (його думки).
2. Повідомлення, як воно висловлено (його реальне кодування тим, хто повідомляє).
3. Те, як воно інтерпретовано (декодування слухачем).
4. Те, яким воно збереглося у пам'яті слухача.

Отже, при переході повідомлення від однієї стадії до іншої неминуче має місце втрата інформації. Існує навіть типологія «поганих слухачів»:

- «псевдослухач»: людина, яка дивиться на того, хто повідомляє, киває головою у знак згоди чи незгоди, вимовляє звуки та репліки, нібито слухає уважно, а насправді не чує про що говорять;

- «самозакоханий слухач»: людина, яка хоче, щоб слухали лише його, і не має ні часу, ні бажання слухати іншого;

- «слухач – автор»: людина, яка ніколи не дослухає співбесідника до кінця і, щоб додати пропущене чи незрозуміле, вигадує події чи реакції відповідно до власної логіки, досвіду. Тому, коли він говорить «все зрозуміло», це не означає, що він зрозумів саме свого співбесідника.

Коли людина слухає, а не чує, говорять: «В одне вухо влетіло, у інше вилетіло». Ж. Лабрюйєр говорив: «Талантом співрозмовника відрізняється не той, хто охоче говорить сам, а той, з ким охоче говорять інші». Охоче говорять з тим, хто вміє слухати. Коли ми хочемо досягти взаєморозуміння, ми слухаємо якимось по-іншому, ніж у випадку, коли ми не зацікавлені в розумінні.

Американський дослідник спілкування Келлі виділяє два основних види слухання: 1) спрямоване, критичне слухання; 2) емпатичне слухання. На думку Келлі, мета в обох варіантах слухання одна – зрозуміти партнера і виробити ставлення до повідомлення. Однак шляхи досягнення мети різні. У першому випадку слухаючий спочатку критично аналізує повідомлення, а потім уже його «розуміє». У випадку емпатичного слухання все відбувається навпаки – спочатку слухаючий намагається зрозуміти, що говорить партнер, а вже потім проводить критичний аналіз. Бувають випадки, коли мета «зрозуміти» не ставиться, а ставиться мета «сказати» самому.

На думку Келлі, тільки на основі емпатичного слухання можна досягти повного взаєморозуміння і, отже, тільки на цій основі можлива ефективна комунікація. При емпатичному слуханні канали впливу відкриті і бар'єри психологічного захисту зняті. При критичному слуханні всі бар'єри підсилюються.

Позитивний результат у взаємодії по організації розуміння досягається активним чи рефлексивним слуханням. Активне слухання і є, власне кажучи, така організація комунікації, за рахунок якої партнери краще розуміють один одного: усе більш і більш осмислено говорять, спільно перевіряють і уточнюють своє розуміння.

Виділяють чотири види активних відповідних реакцій у спілкуванні, що забезпечують рефлексивне слухання: 1) з'ясування; 2) перефразування; 3) відображення почуттів; 4) резюмування.

Однак рефлексивне слухання буде поліпшувати взаємодію лише в тому випадку, якщо воно базується на емпатичному слуханні. Карл Роджерс наголошує, що для того, щоб почути співрозмовника, необхідно правильно настроїтися на нього, відчути його унікальність, його індивідуальність. К.Роджерс рекомендує поставити перед собою ряд запитань: «Що за людина?», «Чим вона відрізняється від інших?», «Чи зможу я по-справжньому зрозуміти її і допомогти їй?», які, на його погляд, дозволяють цілком зосередитися на співрозмовнику, відчути його стан і проблеми. Коли людину емпатично слухають, він звичайно заспокоюється і розслаблюється, відчуває себе комфортно і затишно. Це відчуття підсилює тихий, неквапливий голос, уважний погляд, відсутність дискомфорту в позі.

4.2.2. Рекомендації щодо формування та удосконалення особистісної техніки слухання

Здатність слухати є фізіологічно природною, її реалізація не потребує фізичних зусиль від людини, тому слід пам'ятати, що ефективна техніка слухання залежить від рівня дотримання етикетних норм спілкування.

Обов'язково слід враховувати фактори, які є перешкодами ефективного слухання:

- великий обсяг мовленнєвої інформації, яку ми отримуємо кожного дня, не дозволяє однаково уважно сприймати всі усні повідомлення;
- коли власні життєві проблеми для нас є більш важливі, ніж повідомлення інших людей;

- фізіологічні причини – ми думаємо швидше, ніж говоримо;
- комунікативні бар'єри спілкування: психологічні, соціальні, лінгвістичні та ін.

Для підвищення ефективності слухання необхідно удосконалювати навички концентрації уваги, емоційного самоконтролю, роботи з інформацією.

Для концентрації уваги в умовах великого обсягу інформаційних повідомлень необхідно оволодіти вмінням точно визначати, якого роду інформація потрібна в конкретній ситуації.

Слід пам'ятати, що здібність слухати утворює саму можливість зворотнього зв'язку в міжособистісній комунікації. Завдяки зворотньому зв'язку ми можемо підтримувати та коригувати уявлення інших про нас.

Доцільно застосовувати різні стилі слухання – це сприятиме оптимізації комунікативного процесу, збереженню та розвитку міжособистісних стосунків.

Рекомендуємо також дотримуватися таких правил слухання, які були визначені О. Я. Гойхманом:

- свідомо підготуйтеся до слухання, відчуйте внутрішню зацікавленість;
- сядьте так, щоб вам було зручно і під час слухання не дивіться на сторонні предмети – це відволікає, нервує співбесідника;
- не переривайте партнера при розмові, дайте йому можливість висловити свою думку до кінця;
- слухаючи, виділяйте головні думки того, хто розмовляє й намагайтеся правильно зрозуміти їх;
- під час пауз при розмові намагайтеся 2–3 рази подумки узагальнити почуте;
- по ходу бесіди намагайтеся прогнозувати те, що буде сказано далі – це хороший метод запам'ятовувати головні положення бесіди;
- не поспішайте з оцінкою результатів бесіди, вислухайте все повністю, а потім оцінюйте.

4.3. Техніка ведення спору (дискусії, полеміки, дебатів...)

4.3.1. Визначення сутності поняття «спір»

У сучасній науковій, методичній, довідковій літературі термін «спір» використовується для назви процесу обміну протилежними думками. Однак єдиного визначення цього поняття не існує. У рамках нашого аналізу під терміном «спір» ми розуміємо будь-яке зіткнення думок, розбіжність у поглядах з будь-якого питання, предмету, боротьбу, при якій кожна з сторін відстоює свою правоту.

В українській мові існують і інші слова для визначення даного феномену: дискусія, диспут, полеміка, дебати. Дуже часто вони використовуються як синоніми слову спір. Про це свідчать тлумачні довідники української літературної мови та довідники синонімів. У наукових дослідженнях, у публіцистичних та художніх творах часто використовуються визначення окремих видів спору.

Дискусія (лат. *discussio* – дослідження, розгляд, розв'язання) – публічний спір, мета якого виявлення та порівняння різних точок зору, пошук, виявлення істинної думки, знаходження правильного рішення суперечного питання. Дискусія вважається ефективним засобом переконання тому, що її учасники самі доходять до того чи іншого висновку.

Диспут (лат. *disputar* – роздум, *disputatio* – пренія) – у стародавні часи означало захист наукового твору, написаного для отримання ступеня. На сучасному етапі у такому значенні слово диспут не використовується. Цим словом називають публічний спір на наукову та суспільно важливу тему.

Полеміка (грец. *polemikos* – войовничий, ворожий) – це не просто спір, а спір, який має конфронтаційний характер, присутнє протистояння, протиборство сторін, ідей. Виходячи з цього, полеміку можна визначити як боротьбу принципово протилежних думок з будь-якого питання, публічний спір з метою захистити, відстояти свою точку зору і відхилити думку опонента.

З даного визначення слід зазначити, що полеміка відрізняється від дискусії і диспуту своєю цільовою спрямованістю. Учасники дискусії, диспуту, порівнюючи протилежні судження, намагаються:

- дійти до єдиної думки;
- знайти загальне рішення;
- встановити істину.

Мета полеміки інша – потрібно одержати перемогу над опонентом, відстояти і затвердити власну позицію.

Однак слід відзначити, що істинно наукова полеміка ведеться не просто ради перемоги як такої. Спираючись на принципові позиції, полемісти вирішують соціально значущі питання, їх виступи спрямовані проти всього, що заважає ефективному суспільному розвитку. Можна сказати, що полеміка – це наука переконання. Вона навчає підкріплювати думки доводами, які можуть переконати іншого, бути незаперечними, науково аргументованими. Полеміка необхідна особливо тоді, коли формуються нові погляди, відстоюються загальнолюдські цінності, права людини, складається суспільна думка. Вона сприяє вихованню активної громадянської позиції.

Дебати (франц. *debat* – спір) – обмін думками з будь-якого питання, спори.

Словами дебати іменуються спори, які виникають при обговоренні доповідей, повідомлень, виступів на заходах, засіданнях, конференціях і т.п.

4.3.2. Загальні основи техніки ведення спору

Загальні основи та засоби мовленнєвого протиборства в різних видах спорів були визначені О.Н.Зарецькою.

За багатомісячну історію фахівцями та науковцями у галузі риторики та інших сучасних наук були вироблені принципи та правила ведення спору. Знання та дотримання їх дозволяє зробити спір продуктивним та добитися в ньому перемоги.

Якщо принцип виражає стратегію, напрямок діяльності, то правила характеризують тактику, конкретні дії. Принцип частіше відповідає на питання «Як треба поводитися в конкретній ситуації?». Кожний із сформульованих нижче принципів реалізується через сукупність правил.

ПРИНЦИПИ ВЕДЕННЯ СПОРУ

1. Попередня підготовка.
2. Припустиме терпиме ставлення до опонента.
3. Послідовний аналіз альтернатив.
4. Коректність.
5. Аналізування та відсторонення.
6. Подолання психологічних бар'єрів.
7. Поетапне наближення до істини.

Принцип попередньої підготовки дозволяє мобілізуватися, поміркувати і навіть змодельовати найбільш вірогідний хід спору, зробити певні «заготовки», зібрати і обміркувати необхідну інформацію.

Правила попередньої підготовки:

- сплануйте стратегію, основні напрямки, головну мету спору, передбачте найбільш вірогідні варіанти аргументації вашого опонента;
- підготуйтеся і до некоректної поведінки вашого опонента;
- оцініть недоліки, а особливо переваги вашого опонента, рівень його професійності, культури, особливості його характеру, мотиви вчинків;
- зробіть «заготівки», які дозволять несподівано й сильно нейтралізувати можливу некоректну поведінку опонента;
- з сильним опонентом побоюйтеся не краху, а того, що, готуючись до спору, ви не використали всього, чого могли би зробити на стадії підготовки, але не зробили.

Принцип припустимого терпимого ставлення до опонента. Суть цього принципу в тому, що протилежна сторона теж, як і ви, має право на істину, вона прагне до неї. Важлива й потрібна не лише істина, а й те, наскільки коректно вона буде встановлена.

Правила припустимого терпимого ставлення до опонента:

- пам'ятайте, що істина може виходити не лише із ваших уст;
- будьте психологічно готові вислухати будь-яку точку зору, будь-який аргумент і навіть некоректний випад проти вас;
- майте сміливість погодитись з вашим опонентом, якщо переконуєтесь, що він має рацію;
- не намагайтесь «насаджувати» свою точку зору іншим, поки не вислухаєте всі аргументи опонентів;
- погоджуйтесь, що ваш опонент хоч в чомусь, але правий;
- майте терпіння не поспішаючи, аргументовано пояснити і обґрунтувати свою точку зору.

Принцип послідовного аналізу альтернатив. Суть принципу полягає в тому, що практично будь-яка проблема має, як правило, декілька можливих підходів та засобів вирішення, однак не всі є оптимальними. З іншого боку, два різних засоби залежно від умов мети можуть слугувати знаходженню істини.

Правила послідовного аналізу альтернатив:

- чітко визначте альтернативу, її суть і концепцію;
- розкладіть альтернативу на складові частини, етапи;
- проаналізуйте як слабкі, так і сильні боки альтернативи;
- зосередьте увагу на слабких елементах альтернативного підходу;
- аналізуючи слабкі місця, робіть це з самих різних точок зору;
- узагальнюйте все позитивне і негативне в кожному із підходів.

Принцип коректного спору. Це один із основних принципів ведення спорів. Чим більш коректні будуть судження і дії, тим більше шансів на гідну перемогу над опонентом.

Правила коректного ведення спору:

- навіть якщо опонент допускає некоректність у поведінці, ви ніколи не використовуйте некоректні прийоми, не опускайтесь до його рівня;
- говорячи «ні», аргументуйте – чому;

- критикуючи, пропонуйте конструктивний підхід та вихід із ситуації, яка склалася;

- думкам повинні протиставлятися думки, а не амбіції в голосі – заперечувати все, що пропонують несимпатичні вам особи;

- не намагайтесь перекричати, переконуйте аргументами.

Принцип аналізування та відсторонення. Давно відомо, що в спорі перемагає не лише той, хто більш ерудований, але й той, хто ніби збоку спостерігає за спором, бачить те, що відбувається в цілому, і спроможний по ходу коректувати свої недоліки та промахи, піднятися над особистими інтересами та перебороти психологічні бар'єри.

Правила аналізу та відсторонення:

- подумки спостерігайте ніби збоку себе та інших учасників спору;

- слідкуйте, як під час спору змінюється настрій і ставлення до вас з боку опонентів та ваших прихильників;

- намагайтесь діяти нестандартно, але не будьте рабом ситуації, яка складається.

Принцип подолання психологічних бар'єрів. Серйозною перешкодою на шляху до перемоги у спорі є неправильні психологічні настанови:

1. Перебільшення чи приниження можливостей суперника;

2. Перебільшення наших можливостей правильно сприймати почуте.

Правила подолання психологічних бар'єрів:

- шукайте слабкі місця в аргументах, прикладах опонента;

- не думайте, що суперник сильніший від вас;

- прагніть того, щоб всі вас зрозуміли і сприймали адекватно суть того, що ви сказали;

- не думайте, що суперник слабкіший від вас;

- пам'ятайте, якщо вас лякають відповіді суперника – це вже поразка.

Принцип поетапного наближення до істини в спорі. Ефективність спору і просунення до істини залежить від того, наскільки чітко і своєчасно фіксуються етапи спору, щоб не трапилося, як часто буває, що «за деревами й лісу не побачили».

Правила поетапного наближення до істини:

- сформулюйте мету спору перед його початком;
- поділіть на етапи процес переконання;
- сформулюйте проміжні цілі кожного етапу;
- досягнувши проміжних цілей, зафіксуйте цей факт відповідним висловлюванням: «Так, ми дійшли до того, що...».

Отже, ефективність ведення спору залежить не лише від принципів та правил ведення, але й від таких чинників:

- знання предмету спору;
- розуміння сутності публічного спору та його різновидів;
- дотримання основних вимог культури ведення спору;
- уміння доказувати і аргументувати представлене положення;
- уміння заперечувати позиції опонента;
- використання полемічних прийомів;
- уміння протистояти хитрощам опонентів;
- дотримання процедури спору.

Процедура спору має свої складові:

- вступне інформування (ініціатор інформує учасників про проблеми, цілі і ситуації, які були причиною виникнення спору);
- аргументація (кожна із сторін, яка має свою позицію, аргументовано відстоює свою точку зору);
- опанування (кожна із сторін висловлює критичні судження, сумніви, відстоюючи свою позицію);
- активне сперечання (продовження спору, пошук додаткових аргументів, контраргументація та зіставлення альтернатив);
- пошук компромісів (на цьому етапі кожна із сторін повинна частково переглянути свою позицію, з чимось погодитись; аналізуються і пропонуються всі можливі варіанти рішення);
- пошук рішення (узагальнення всього конструктивного, позитивного, що було висловлено);
- завершення спору (на цьому етапі підбиваються підсумки спору, резюмуються результати, констатується те, що досягнуто і якою ціною).

Отже, ґрунтуючись на результатах наукових досліджень (роботи М. Предраг, А. В. Стешова, Ю. В. Рождественського,

Л. Вовенага, В. Л. Леві тощо) слід відзначити, що правила ведення спору (дискусії) мають не абсолютний, а лише умовний характер. Будь-яке з них в конкретній ситуації може бути малоефективним або зовсім невірним. Кожна людина повинна сама керувати ситуацією, володіти **факторами**, які впливатимуть на успішність ведення **спору**.

4.3.3. Рекомендації щодо формування та удосконалення особистісної техніки ведення спору

На жаль, в рамках даного посібника неможливо представити усі точки зору науковців та фахівців щодо формування та удосконалення техніки ведення спору. Їх рекомендації можна знайти як у наукових посібниках, так і в літературі, призначеної для широкого кола читачів. Ми спробували обрати найбільш важливі рекомендації, які при правильному використанні сприятимуть формуванню та удосконаленню особистісної техніки ведення спору. Представимо її:

- *Учасник спору повинен зберігати повну холоднокровність.*
- *Будучи абсолютно впевненим у своїй правоті чи правильності логічних операцій, ніколи не забувати про початкову готовність змінити їх, якщо істина буде не на його боці.*
- *Маючи уявлення про весь хід спору, а не лише про висунутий у даний момент аргумент.*
- *Дотримуватися переконання, що діалог ведеться в інтересах співрозмовника.*
- *Зберігати повагу до опонента та його думок.*
- *Допомагати опоненту дотримуватися тези, якщо він забув чи усвідомлено підмінив її.*
- *З'ясовуючи, резюмуючи кожну думку підкреслювати, що аргументи співрозмовника уважно вислуховуються і беруться до уваги.*
- *Не давати порад та рекомендацій.*
- *Дотримуватися принципів ведення спору.*
- *Реалізовувати принципи ведення спору через сукупність правил.*
- *Дотримуватися процедури спору.*

- *Враховувати особистісні якості учасників спору.*
- *Заздалегідь знати тему та мету спору.*
- *Передбачати приблизну кількість учасників та форму проведення спору.*

4.4. Техніка роботи з невербальною знаковою системою у діалоговому спілкуванні

4.4.1. Специфіка невербальної знакової системи у діалоговому спілкуванні

Детальний аналіз невербальної знакової системи подано у першому розділі. Специфіка використання невербальної знакової системи у діалоговому спілкуванні базується на тому, що:

- діалог передбачає активну участь обох суб'єктів у процесі спілкування;
- інтенсивність протікання діалогового спілкування вимагає від його учасників швидкої реакції на будь-яку інформацію;
- концептуальною основою діалогового спілкування є психофізіологічні, соціальні та лінгвістичні закономірності;
- близько 80% інформації у діалозі передається невербальною знаковою системою і лише 20% – вербальною.

Виходячи з цих положень, можна сформулювати рекомендації щодо оволодіння та удосконалення техніки невербальної знакової системи у діалоговому спілкуванні:

- *Для оволодіння мовою невербального спілкування необхідно детально ознайомитися з її різновидами та особливостями.*
- *Необхідно пам'ятати, що ефективність використання невербальної знакової системи безпосередньо залежить від уміння передавати і сприймати (дешифрувати) невербальну інформацію.*
- *Важливим при оволодінні технікою невербального спілкування є управління процесом саморегуляції емоційно-вольового стану, оволодіння методами рефлексії.*
- *Обов'язково необхідно дотримуватися етичних та етикетних норм спілкування.*

4.4.2. Корисні поради та рекомендації невербальної знакової системи у діалоговому спілкуванні

Як відомо, вивчення співрозмовника (партнера по спілкуванню) по його жестах, міміці і позам відноситься до галузі **кінесики**. Розглянемо тільки деякі з цих кінесичних складових.

Вусьому світі основні комунікаційні жести не відрізняються. Коли люди щасливі, вони посміхаються, коли вони сумні – вони супляться, коли сердяться – у них сердитий погляд. Кивання головою майже в усьому світі означає «так» чи схвалення. Жест «потискування плечима» являє гарний приклад універсального жесту, який означає, що людина не знає чи не розуміє, про що йде мова.

Як вербальні мови відрізняються одна від іншої в залежності від типу культури, так і невербальна мова однієї нації відрізняється від невербальної мови іншої нації. Слід зазначити, що найбільш розповсюдженим жестом є дотик, чи тактильний контакт. Дотик, чи тактильний контакт, є для людини найпершим і найважливішим у її житті. Дотиком мати показує не тільки фізичне благополуччя, але і виражає дитині свою любов і ніжність. Дитина, позбавлена цього в дитинстві, відстає від однолітків в інтелектуальному розвитку і набуває емоційних дефектів, що майже неможливо компенсувати в дорослому віці. Культурні норми значно регламентують тактильні контакти. Дотик залишається знаком, що насамперед виражає почуття до партнера по спілкуванню. Грубі, болючі контакти супроводжують агресію і примус. М'які, не болючі контакти сигналізують про довіру і симпатію до партнера.

Більшість культур накладають безліч обмежень на дотики. У кожному суспільстві складаються уявлення про те, як, коли, кого і кому можна торкатися. Якщо зібрати список доторкань, то ми побачимо, що в різних культурних шарах вони здійснюються по-різному.

Наприклад, удар є актом агресії, але жартівливе поплескування по спині, навіть дуже чуттєве, старих приятелів сприймається як знак дружнього ставлення. У різних культурах значно розрізняється і припустима кількість доторкань.

Так, в Англії співрозмовники дуже рідко торкаються одне до одного. У Кембриджі між студентами прийнято обмінюватися рукостисканнями двічі на рік – на початку і наприкінці навчального року. У країнах Латинської Америки, навпроти, частота доторкань дуже велика.

Рукостискання. Неодмінним атрибутом будь-якої зустрічі і прощання є рукостискання. Воно може дати багато інформації, особливо його інтенсивність і тривалість. Занадто коротке, мляве рукостискання дуже сухих рук може свідчити про байдужість. Навпаки, тривале рукостискання і занадто вологі руки свідчать про сильне хвилювання. Трохи подовжене рукостискання супроводжене усмішкою і теплим поглядом демонструє дружлюбність. Однак затримувати руку партнера у своїй руці не слід: у нього може виникнути почуття роздратування (він начебто потрапив у пастку).

Варто враховувати різницю в поглядах на рукостискання в іноземців. Наприклад, при зустрічі з партнерами з Азії не слід стискати занадто сильно і довго; західноєвропейські й американські підприємці терпіти не можуть млявих рукостискань, оскільки в них дуже цінуються атлетизм і енергія, їм варто потискувати руку енергійно і сильно.

За допомогою різного розвороту долоні можна додати цьому жесту різні значення. Коли ваша рука захоплює руку іншої людини так, що вона виявляється поверненою униз своєю долонею, це владне рукостискання. Таке рукостискання свідчить про те, що ви хочете головувати в процесі спілкування з вашим партнером.

Коли ви протягаєте руку, розгорнувши її долонею нагору, – це покірне рукостискання. Воно буває необхідним у ситуаціях, коли потрібно віддати ініціативу іншій людині чи дозволити їй почувати себе господарем положення.

Рукостискання, при якому руки партнерів залишаються в однаковому положенні, означає, що обидва партнери виражають один до одного почуття поваги і взаєморозуміння.

Потиск прямою, не зігнутою рукою, як і владне рукостискання, є ознакою неповаги. Його головне призначення полягає в тому, щоб зберегти дистанцію і нагадати про нерівність.

Жест, що називається «рукавичкою», означає, що його ініціатор чесний і йому можна довіряти. Такий жест слід застосовувати тільки зі знайомими людьми. Потиск із застосуванням обох рук виражає щирість чи глибину почуттів стосовно партнера. Для передачі надлишкових почуттів використовується ліва рука, що кладеться на праву руку партнера.

Жести і пози. У практиці ділової взаємодії виділяють кілька основних жестів, які відбивають внутрішній стан людини. Рух рук і тіла передають багато даних про людину.

По-перше, у ньому проявляються стан організму і безпосередні емоційні реакції. Це дозволяє судити про темперамент людини (сильні чи слабкі в нього реакції, швидкі чи уповільнені, інертні чи рухливі).

По-друге, пози і рухи тіла виражають багато рис характеру людини, ступінь його впевненості в собі, скутість чи розкутість, обережність чи поривчастість.

У позі і рухах виявляється і соціальний статус людини. Такі вирази, як «йти з високо піднятою головою», «розправити плечі» чи, навпаки, «стояти на напівзігнутих», являють собою не тільки опис пози, але і виражають певний психологічний стан людини.

По-третьє, у позі і жестах виявляються культурні норми, засвоєні людиною.

Наприклад, вихований чоловік ніколи не буде розмовляти сидячи поруч з жінкою, що стоїть, незалежно від того, як він оцінює її особисті достоїнства.

По-четверте, жестам і позі приписуються чисто умовні символічні значення. Таким чином, вони здатні передати точну інформацію.

Жести відкритості свідчать про щирість і бажання говорити відверто. До цієї групи знаків відносяться жести «розкриті руки» і «розстібування піджака».

Жест «розкриті руки» полягає в тому, що співрозмовник протягує вперед у ваш бік свої руки долонями нагору.

Цей жест особливо часто спостерігається у дітей. Коли діти пишаються своїми досягненнями, вони відкрито показують свої руки. Коли ж діти відчувають свою провинку, вони ховають руки або за спину, або в кишені.

Цей жест демонструє бажання піти на зустріч і встановити контакт.

Жест «розстібування піджака» також є знаком відкритості. Люди відкриті і ті, які дружньо до нас ставляться часто розстібають і навіть знімають піджак у вашій присутності. Досвід показує, що угода між співрозмовниками в розстебнутих піджаках досягається частіше, ніж між тими, хто залишався в застебнутих піджаках. Той, хто змінює своє рішення на позитивне, звичайно розтискає руки й автоматично розстібає піджак.

Коли стає ясно, що можлива угода або позитивне рішення з приводу обговорюваного питання, а також у тому випадку, коли створюється позитивне враження від спільної роботи, ті, що сидять розстібають піджаки, розпрямляють ноги і пересуваються на край стільця, ближче до столу, що відокремлює їх від сидячих напроти них співрозмовників (найчастіше партнерів переговорів).

Жести підозрілості і скритності свідчать про недовіру до вас, сумніви у вашій правоті, про бажання щось приховати і сховати від вас. У цих випадках співрозмовник машинально потирає чоло, скроні, підборіддя, прагне прикрити обличчя руками. Але найчастіше він намагається не дивитися на вас, відводячи погляд убік. Інший показник скритності – непогодженість жестів. Якщо ворожа до вас людина, яка захищається, усміхається, то це означає, що він за штучною усмішкою намагається навмисно приховати свою нещирість.

Жести і пози захисту є знаком того, що співрозмовник почуває небезпеку чи погрозу. Найбільш розповсюдженим жестом цієї групи знаків є руки, схрещені на грудях. Руки тут можуть займати три характерних положення.

Просте схрещування рук є універсальним жестом, що позначає оборонний чи негативний стан співрозмовника. У цьому випадку варто переглянути те, що ви робите чи говорите, тому що співрозмовник почне уникати обговорення. Потрібно також врахувати і те, що цей жест впливає на поведінку інших людей. Якщо в групі з чотирьох осіб чи більше осіб ви схрестили руки в захисній позі, то незабаром можна чекати,

що й інші члени групи наслідують ваш приклад. Правда, цей жест може означати простий спокій і впевненість, але це буває тоді, коли атмосфера бесіди не має конфліктного характеру.

Якщо крім схрещених на грудях рук співрозмовник ще стискає пальці в кулак, то це свідчить про його ворожість чи наступальну позицію. У цьому випадку варто сповільнити свою мову і рухи, ніби пропонуючи співрозмовнику наслідувати ваш приклад. Якщо це не допомагає, то варто намагатися змінити тему розмови.

Жест, коли кисті схрещених рук обхоплюють плечі (іноді кисті рук впираються в плечі чи біцепси так міцно, що пальці стають білими), позначає стримування негативної реакції співрозмовника на вашу позицію щодо даного питання. Цей прийом використовується, коли співрозмовники полемізують, прагнучи будь-що переконати один одного в правильності своєї позиції, причому нерідко супроводжується холодним, ледве прищуленим поглядом і штучною усмішкою. Такий вираз обличчя означає, що ваш співрозмовник на межі, і якщо не вжити оперативних заходів, що знижують напруженість, то може статися зрив.

Жест, коли руки схрещені на грудях, але з вертикально виставленими великими пальцями рук, є досить популярним серед ділових людей. Він передає подвійний сигнал: перший – про негативне ставлення (схрещені руки), другий – про почуття переваги, виражене великими пальцями рук. Співрозмовник, що вдається до цього жесту, звичайно грає одним чи обома пальцями, а при стоячому положенні характерне і погойдування на каблучках. Жест із використанням великого пальця виражає також глузування чи зневажливе ставлення до людини, на яку указують великим пальцем як би через плече.

Жести міркування й оцінки відбивають стан замисленості і прагнення знайти рішення проблеми. Замислений вираз обличчя супроводжується жестом «рука в щоку». Цей жест свідчить про те, що вашого співрозмовника щось зацікавило. Залишається з'ясувати, що ж спонукало його зосередитися на проблемі.

Жест «пощипування перенісся», що звичайно відбувається із закритими очима, говорить про глибоку зосередженість і напружене міркування. Коли співрозмовник перебуває в стадії ухвалення рішення, він почухує підборіддя. Цей жест звичайно супроводжується прищуленими очима – співрозмовник як би розглядає щось удалині, ніби намагаючись знайти там відповідь на своє питання.

Коли співрозмовник підносить руку до обличчя, спираючи підборіддям на долоню, а вказівний палець витягає уздовж щоки (інші пальці знаходяться нижче рота) – це є красномовним свідченням того, що він критично сприймає ваші доводи.

Жести сумніву і непевності найчастіше зв'язані з почісуванням вказівним пальцем правої руки під мочкою вуха або бічної частини шиї (звичайно робиться п'ять рухів).

Дотик до носа чи його легке потирання – також знак сумніву. Коли вашому співрозмовнику буває важко відповісти на ваше питання, він часто вказівним пальцем починає торкатися чи потирати носа. Правда, тут варто зробити застереження: іноді люди потирають носа тому, що він чешеться. Однак ті, хто чеше носа, звичайно роблять це енергійно, а ті, для кого це слугує жестом, лише злегка його потирають.

Жести і пози, що свідчать про небажання слухати і прагнення закінчити бесіду, досить красномовні. Якщо під час бесіди ваш співрозмовник опускає повіки, то це сигнал про те, що ви для нього стали нецікаві чи просто набридли, або він чує свою перевагу над вами. Якщо ви помітили подібний погляд у свого співрозмовника, то необхідно щось змінити, якщо ви зацікавлені в успішному завершенні розмови.

Жест «почісування вуха» свідчить про бажання співрозмовника відгородитися від слів, що він чує. Інший жест, пов'язаний з дотиком до вуха, – потягування мочки вуха – говорить про те, що співрозмовник наслухався вдосталь і хоче висловитися сам.

У тому випадку, коли співрозмовник явно хоче швидше закінчити бесіду, він непомітно (і часом несвідомо) пересувається чи повертається убік дверей, при цьому його ноги звертаються до виходу. Поворот тіла і положення ніг указують на те, що йому дуже хочеться піти. Показником такого бажання

є також жест, коли співрозмовник знімає окуляри і демонстративно відкладає їх убік. У цій ситуації слід чимось зацікавити співрозмовника або дати йому можливість піти. Якщо ви будете продовжувати розмову в тому ж ключі, то навряд чи отримаєте бажаний результат.

Жести, що свідчать про бажання навмисно затягти час, звичайно пов'язані з окулярами. Для того щоб затягти час з метою обміркувати остаточне рішення, співрозмовник постійно знімає і одягає окуляри, а також протирає лінзи. Якщо ви спостерігаєте один з цих жестів відразу ж після того, як запитали людини про її рішення, то найкраще буде помовчати в очікуванні. Якщо партнер знову надягає окуляри, то це означає, що він хоче ще раз «глянути на факти».

Жест «розходження» слугує знаком того, що не слід поспішати. Багато співрозмовників прибігають до цього жесту, намагаючись «розтягнути час», щоб розв'язати складну проблему чи прийняти важке рішення. Це дуже позитивний жест. Але з тим, хто розходжує, розмовляти не слід, це може порушити хід його думок і бути перешкодою до прийняття ним рішення.

Жести впевнених у собі людей з почуттям переваги над іншими. До них відноситься жест «закладання рук за спину із захопленням зап'ястя». Від цього жесту варто відрізнити жест «руки за спиною в замок». Він говорить про те, що людина засмучена і намагається взяти себе в руки. Цікаво, що чим більше сердить людину, тим вище пересувається її рука по спині. Саме від цього жесту походить вираз «взьми себе в руки». Це поганий жест, який використовується для того, щоб приховати свою нервовість, і спостережливий партнер з перемовин напевно відчує це.

Жестом упевнених у собі людей з почуттям переваги над іншими є і жест «закладання рук за голову». Багато співрозмовників дратуються, коли хто-небудь демонструє його перед ними.

Жести незгоди можна назвати жестами витиснення, оскільки вони виявляються внаслідок стримування своєї думки. Збирання неіснуючих ворсинок з костюму є одним

з таких жестів. Співрозмовник, що збирає ворсинки, звичайно сидить, відвернувшись від інших, і дивиться в підлогу. Це найбільш популярний жест несхвалення. Коли співрозмовник постійно збирає ворсинки з одягу, це є ознакою того, що йому не подобається усе, що тут говориться, навіть якщо на словах він з усім згодний.

Жести готовності сигналізують про бажання закінчити розмову чи зустріч і виражаються в подачі корпусу вперед, при цьому обидві руки лежать на колінах чи тримають їх на стільці. Якщо кожний з цих жестів виявляється під час розмови, то варто брати ініціативу у свої руки і першим запропонувати закінчити бесіду. Це дозволить вам зберегти психологічну перевагу і контролювати ситуацію.

Крім розглянутих раніше поз і жестів існують і інші, котрі не менш красномовно передають той чи інший внутрішній стан співрозмовників.

Міміка має дуже велике значення в практиці ділової взаємодії. Саме обличчя співрозмовника завжди приковує ваш погляд. Вираз обличчя забезпечує постійний зворотний зв'язок: по ньому ми можемо зробити висновок, зрозуміла нас людина чи ні, чи хоче вона щось сказати у відповідь. Міміка свідчить про емоційні реакції людини.

Оскільки обличчя є ніби своєрідним перехрестям, на якому виявляються невербальні особливості, мімічні аспекти є найбільш виразними. Розглянемо мімічні реакції, що дозволяють нам визначити, обманює нас співрозмовник чи ні.

На думку А. Піза, проблема з неправдою полягає саме в тім, що наша підсвідомість працює автоматично і незалежно від нас. Саме тому наші несвідомі жести і рухи тіла можуть видати нас, коли ми намагаємося брехати. Під час обману наша підсвідомість викидає пучок нервової енергії, що виражається в жестах, які суперечать тому, що ми говоримо.

Актори й адвокати, професії яких безпосередньо пов'язані з обманом у різних формах його прояву, до такої міри відпрацьовували свої жести, що важко помітити, коли вони говорять неправду. Для цього вони, по-перше,

відпрацьовують ті жести, що додають правдоподібність сказаному, по-друге, майже цілком відмовляються від жестикуляції, щоб не були присутні ні позитивні, ні негативні жести.

Що ж стосується інших людей, їм часто важче дається підробка в мові міміки і жестів. Психологи вважають, що брехуна, як він не намагався б приховати свою неправду, усе одно можна розпізнати, оскільки його видає невідповідність між мікросигналами підсвідомості, що виражені жестами, і сказаними словами.

Які ж жести можуть видати співрозмовника, якщо він бреше?

Наприклад, коли ми чуємо, що інші говорять неправду чи брешемо самі, ми робимо спробу закрити рот, очі чи вуха руками. Захист рота рукою – один з деяких жестів, що явно свідчать про неправду. У той час як мозок на рівні підсвідомості посилає сигнали стримувати вимовлені слова, деякі люди намагаються удавано покахикувати, щоб замаскувати цей жест.

Якщо подібний жест використовується співрозмовником на момент його мовлення, то це свідчить про те, що він говорить неправду. Однак якщо він прикриває рот рукою в той момент, коли ви говорите, а він слухає, то це означає, що він відчуває, що ви брешете.

Жест, коли співрозмовник доторкається до свого носа, є витонченим, замаскованим варіантом попереднього жесту. Він може виражатися в декількох легких дотиках до ямочки під носом чи швидкому, майже непомітному дотику до носа. Поясненням цього жесту може бути те, що під час неправди з'являються лоскїтливі позиви на нервових закінченнях носа і його дуже хочеться почухати, щоб позбутися від неприємних відчуттів.

Жест, зв'язаний з потиранням повік, викликаний тим, що з'являється бажання сховатися від обману чи підозри й уникнути погляду в очі співрозмовнику, якому говорять неправду.

Якщо ви бачите, що співрозмовник бреше, то ви можете попросити повторити чи уточнити сказане, і це змусить його відмовитися від продовження своєї хитрої гри.

Найкращий спосіб довідатися, чи відвертий або чесний з вами в даний момент співрозмовник – це простежити за положенням його долонь. Коли люди відверті з вами, вони протягають вам одну чи обидві долоні і говорять щось типу: «Я буду з вами цілком відвертий». Коли людина починає говорити відверто, він звичайно розкриває перед співрозмовником долоні цілком чи частково. Як і інші жести, цей жест абсолютно несвідомий і підказує, що співрозмовник говорить у даний момент правду.

ПРОКСЕМІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ НЕВЕРБАЛЬНОГО СПІЛКУВАННЯ

Простір і час також виступають як особлива знакова система і несуть смислове навантаження.

Так, наприклад, розміщення партнерів обличчям один до одного сприяє виникненню контакту, символізує увагу до того, що говориться. Експериментально доведена перевага деяких просторових форм організації спілкування (як для двох партнерів, так і для великої аудиторії).

Це зв'язано з великою кількістю інформації про те, що тварини, птахи і риби установлюють свою сферу існування й охороняють її. Але тільки нещодавно було виявлено, що й у людини є свої охоронні зони і території. Якщо ми їх вивчимо і зрозуміємо їхній зміст, то ми не тільки збагатимо своє уявлення про свою власну поведінку і поведінку інших людей, але і зможемо прогнозувати реакцію іншої людини в процесі безпосереднього спілкування.

Американський вчений Е. Хол був одним з перших в галузі вивчення просторових потреб людини й у 1969 р. видав книгу «Мовчазна мова». Він же і ввів термін «проксеміка» (від англ. Proximity – близькість). Це та дистанція, якої дотримуються люди, і це біологічна закономірність.

Розміри особистої просторової території людини можна розділити на 4 зони:

- 1) інтимна зона – від 15 до 45 см;
- 2) особиста зона – від 46 до 120 см;
- 3) соціальна зона – від 120 до 360 см;
- 4) суспільна, чи публічна зона – більш 360 см.

Інтимна зона найголовніша. Саме цю зону людина охороняє так, начебто це її власність. **Особиста зона** – це відстань, що звичайно розділяє нас, коли ми знаходимося на офіційних прийомах і дружніх вечірках. **Соціальна зона** – це та відстань, на якій ми тримаємося від людей, яких не дуже добре знаємо. **Публічна зона** – це та відстань, якої дотримуються, коли ми адресують до великої групи людей.

Вибір дистанції залежить від взаємин між людьми (як правило, люди стоять ближче до тих, кому вони симпатизують) і від індивідуальних особливостей людини (наприклад, інтроверти погано переносять занадто близьку дистанцію).

Проксемічна поведінка включає не тільки дистанцію, але і взаємну орієнтацію людей у просторі. Друзі – поруч, учасники ділової бесіди – через кут столу, конкуренти – через стіл.

Взаємини людей розгортаються не тільки в просторі, але і в часі. Як людина розпоряджається чужим і своїм часом, є важливим соціальним знаком. Повага до іншої людини виявляється в підвищеній точності, пунктуальності поведінки. Змусити іншого чекати – волею чи мимоволі заявити про своє право розпоряджатися ситуацією. Фактор часу дуже значимий в тім суспільстві, у якому «час – гроші», тому важливо не витрачати час даремно. У цьому, зокрема, і потрібно шукати джерело пунктуальності у бізнесменів.

Існують правила взаємодії, і їх потрібно знати і виконувати в залежності від того, яке місце за столом переговорів займають учасники спілкування.

Спочатку розглянемо розміщення учасників переговорів в умовах робочого кабінету за стандартним переговорним столом при чотирьох положеннях вашого співрозмовника:

- 1) кутове розташування;
- 2) позиція ділової взаємодії;
- 3) конкуруюча та захисна позиція;
- 4) незалежна позиція.

Кутове розташування характерне для людей, зайнятих дружньою невимушеною бесідою (рис. 4.1.). Ця позиція сприяє постійному контакту очей і представляє простір для жестикуляції і можливість для спостереження за жестами співроз-

мовника. Кут столу служить частковим бар'єром у випадку небезпеки чи погрози з боку співрозмовника. При такому розташуванні відсутній територіальний поділ столу.

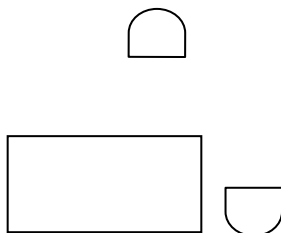


Рис. 4.1. Позиція кутового розташування

Коли два чоловіки працюють у співавторстві над якою-небудь проблемою, вони звичайно займають позицію ділової взаємодії (рис. 4.2). Це одна із самих вдалих стратегічних позицій для обговорення і вироблення загальних рішень.

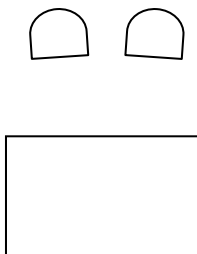


Рис. 4.2. Позиція ділової взаємодії

Положення партнерів один проти одного звичайно створює атмосферу суперництва (рис. 4.3.). Таке розташування співрозмовників сприяє тому, що кожна сторона буде дотримувати своєї точки зору. Стіл між ними стає своєрідним бар'єром. Люди займають за столом таке положення в тому випадку, якщо вони знаходяться у відношенні суперництва чи коли один з них робить догану іншому. Крім того, якщо зустріч відбувається в кабінеті, то таке розташування свідчить також про відносини субординації. Варто пам'ятати, що конкуруюча та

захисна позиція ускладнює розуміння точки зору співрозмовників і не створює невимушеної атмосфери. Більшого взаєморозуміння можна досягти в позиції кутового розташування й у позиції ділової взаємодії. Розмова в такій позиції повинна бути короткою і специфічною.

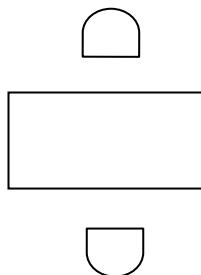


Рис. 4.3. Конкуруюча та захисна позиція

Бувають випадки, коли дуже важко чи недоречно займати позицію кутового розташування при пред'явленні свого матеріалу. Припустимо, вам потрібно запропонувати зразок, чи схему книги на розгляд людині, що сидить напроти вас. Спочатку покладіть те, що ви хочете пред'явити, на центральну лінію столу. Якщо вона нахилиться вперед, щоб краще розглянути ваш матеріал, але не присуне його на свій бік, то це означає, що їй ваш матеріал малоцікавий. Якщо ж вона присуне матеріал на свій бік столу, то це означає, що вона виявила до нього інтерес. Це дає можливість попросити дозволу пройти на його бік і зайняти кутову позицію, чи позицію ділового співробітництва. Однак якщо вона відкине те, що ви їй принесли, значить угода не відбудеться і потрібно якнайшвидше закінчувати розмову. Люди, що не бажають взаємодіяти за столом один з одним, займають незалежну позицію.

Найчастіше таке положення займають відвідувачі бібліотек, що відпочивають на ослоні в парку чи відвідувачі ресторанів і кафе. Ця позиція свідчить про відсутність зацікавленості. Її варто уникати в тому випадку, коли потрібно відверта бесіда чи переговори в яких ми зацікавлені.

На створення психологічного клімату істотний вплив справляє не тільки розташування співрозмовників за столом, але і форма самих столів. Так, квадратний стіл сприяє створенню відносин суперництва між людьми, рівними по положенню. Квадратні столи гарні для проведення короткої ділової бесіди чи для того, щоб підкреслити відносини субординації. Тут відносини співробітництва встановлюються скоріше з тією людиною, що сидить за столом поруч з вами, причому людина, що сидить праворуч від вас, буде більш уважною до вас, ніж та, котра сидить ліворуч. Максимальний опір буде чинити та людина, що сидить прямо напроти вас. За прямокутним столом на зустрічі людей однакового соціального статусу чільним вважається те місце, на якому сидить людина, звернена обличчям до дверей. Круглий стіл створює атмосферу неофіційності і невимушеності і за ним найкраще проводити бесіди людям однакового соціального статусу.

Таким чином, квадратний (чи прямокутний) стіл, що звичайно є робочим столом, використовується для ділових бесід, переговорів, брифінгів. Круглий стіл найчастіше використовується для створення невимушеної, неофіційної атмосфери і гарний у тому випадку, коли вам потрібно дійти згоди.

Варто не тільки правильно вибрати форму столу, але і вміти посадити за нього вашого співрозмовника так, щоб створити максимальний психологічний комфорт.

Погляд, його напрямок, частота контакту очей – ще один з компонентів невербального спілкування. Напрямок погляду показує спрямованість уваги співрозмовника і разом з тим дає зворотний зв'язок, що показує те, як ставиться співрозмовник до тих чи інших повідомлень. Погляд використовується також для встановлення взаємин. Коли людина прагне до встановлення більш теплих взаємин, вона шукає погляд співрозмовника. Однак якщо хтось дивиться нам в очі занадто довго, те це насторожує.

За допомогою очей передаються найбільш точні і відкриті сигнали з усіх сигналів міжособистісної комунікації, тому що вони займають центральне місце на обличчі людини, при цьому зіниці поведуться цілком незалежно.

При денному світлі зіниці можуть розширюватися і звужуватися в залежності від того, як міняється ставлення і настрої людини від позитивного до негативного і навпаки. Коли людина радісно збуджена, її зіниці розширюються в 4 рази більше в порівнянні з нормальним станом. Навпаки, сердитий, похмурий настрої змушує зіниці звужуватися, при цьому виходять так звані «очі – бусинки» чи «змійні очі».

Основа для справжнього спілкування може бути встановлена тільки тоді, коли ви спілкуєтеся з людиною віч-на-віч. Якщо при спілкуванні з одними людьми ви відчуваєте себе зручно, то з іншими дискомфортно. Це пов'язано, головним чином, з тим, як вони дивляться на вас, яка тривалість їхнього погляду і як довго вони можуть витримати ваш погляд. Саме тому дуже важливо під час ділових бесід і переговорів контролювати вираз своїх очей.

Ваш погляд повинен зустрічатися з очима партнера близько 60–70% від усього часу спілкування. Скований, затиснутий співрозмовник, що зустрічається з вами поглядом менш 1/3 від часу спілкування, рідко користується довірою. Під час переговорів і ділових бесід ніколи не слід одягати темні окуляри, тому що в партнера з'являється відчуття, що його розглядають в упор.

Часто зустрічається погляд скоса. Він використовується для передачі інтересу чи ворожості. Якщо такий погляд супроводжується злегка піднятими бровами чи усмішкою, то він означає захопленість і часто використовується для того, щоб зацікавити співрозмовника. Якщо він супроводжується опущеними вниз бровами, нахмуреним чолом чи опущеними куточками рота, то він означає підозріле, вороже чи критичне ставлення.

Найбільше нас дратують люди, які під час розмови опускають повіки. Це підсвідомий жест, що є спробою людини «забрати» вас зі свого поля зору, тому що ви йому набридли чи стали нецікаві, або він відчуває свою перевагу над вами.

Якщо людина підкреслює свою перевагу над вами, то її прикриті віка поєднуються з відкинутою назад головою

і довгим поглядом, відомим як «погляд з висока». Якщо ви помітили подібний погляд у вашого співрозмовника, то це означає, що ваша поведінка викликає в нього негативну реакцію і потрібно щось змінити, щоб успішно завершити розмову.

4.5. Мовленнєвий етикет та етичні норми поведінки у діловому спілкуванні

4.5.1. Загальні основи етичних норм поведінки у діловому спілкуванні та визначення сутності поняття «мовленнєвий етикет»

Етика ділового спілкування визначається як сукупність моральних норм, правил та уявлень, які регулюють поведінку та відносини людей у процесі діяльності. Важливим у цьому аспекті є мовленнєва поведінка особистості. Психолінгвісти **під мовленнєвою поведінкою розуміють:**

- використання мови людьми в певних обставинах;
- різноманіття реальних життєвих ситуацій;
- сукупність мовленнєвих вчинків та ін.

На процес взаєморозуміння у мовленнєвому спілкуванні суттєво впливає культура й техніка мовлення. Сфери ділового спілкування, де наявність етичних норм поведінки відіграє найважливішу роль, можна класифікувати за такими критеріями:

- між виробництвом та соціальним середовищем;
- між виробництвами (або соціальними інститутами);
- між керівником та підлеглим;
- між підлеглим та керівником;
- між людьми одного статусу.

Дотримання етичних норм поведінки у цих сферах ділового спілкування має лише одну головну мету – координація та гармонізація інтересів суб'єктів спілкування.

Основний принцип етичних норм поведінки звучить так «Роби так, щоб максимальність твоєї волі була сумісна

з моральними цінностями інших сторін, які беруть участь у спілкуванні, й допускала координацію інтересів всіх сторін».

Однак, визначення сутності поняття «мовленнєвий етикет» неможливо провести без аналізу такого феномену як етикет.

Етикет (франц. *etiquette*) – спочатку означало товарну бірку, ярлик, а потім так почали називати придворний церемоніал. Саме це значення слова етикет отримало розповсюдження в німецькій, російській, польській та інших мовах. Разом з цим словом для позначення сукупності прийнятих правил, які визначають порядок будь-якої діяльності, використовують слово регламентація та словосполучення дипломатичний протокол. Все ж, більше розповсюджується в ділових колах, особливо останнім часом **діловий етикет**, який відображає досвід, моральні уявлення та смаки певних соціальних груп. Діловий етикет передбачає дотримання норм поведінки та спілкування.

Оскільки спілкування є діяльністю людини, процес в якому вона бере участь, то при спілкуванні, в першу чергу, враховуються особливості мовленнєвого етикету. Під **мовленнєвим етикетом** ми розуміємо розроблені правила мовленнєвої поведінки, систему мовленнєвих формул спілкування. Професійна гідність людини визначається певним ступнем володіння мовленнєвим етикетом. Це, перш за все, стосується державних службовців, педагогів, політиків, менеджерів, журналістів та інших робітників галузі суб'єкт-суб'єктних взаємовідносин.

Суспільство вимагає від своїх членів використання для спілкування в певних ситуаціях конкретних варіантів мовленнєвої поведінки. Усвідомлене (чи неусвідомлене) порушення етикетних форм (привітання, вибачення, подяки та ін.) може негативно вплинути на мікроклімат у суспільстві, призвести до соціальних та інших конфліктів.

Норми та форми етики в цілому і правила етикету можуть по-різному проявлятися:

- у писемному мовленні;
- в усному мовленні (при слуханні та розмові).

Етика письмового мовлення

Питанням етики та етикету писемного мовлення приділялась велика увага в працях Росії XVIII–XIX ст. Із творів античної літератури відомо, що ще в ті часи існував етикет ділового листа. Так, лист античного періоду повинен був починатись з імені відправника, потім ім'я адресату, потім привітання, яке супроводжується приємними побажаннями, і лише потім йшов текст.

З роками змінювались категорії моралі, етичні норми та форми вираження, що не може не торкнутися етикету письмового мовлення, особливо ділового. Після другої світової війни в етиці письмового мовлення західних країн відбулися вагомі зміни, які проявилися в актуалізації форм викладу від третьої особи, відмовились від багатьох традиційних формул ввічливості, в демократизації та різкому «спрощенні» мови ділового тексту.

За кордоном виходять всілякі посібники з мовленнєвої комунікації, які обов'язково містять розділ, присвячений етикету. Однак в сучасній вітчизняній навчальній літературі, на думку фахівця документальної лінгвістики, П. В. Веселова, цьому питанню приділяють дуже мало уваги. Якщо є декілька книг про шкільний етикет, про дипломатичний, про воєнний, то, по суті, немає посібників службового етикету.

П. В. Веселов формулює деякі *правила службового мовленнєвого етикету*:

1. *Форми звернення*. Вже складені форми звернення в офіційному письмовому мовленні, одна із яких є «Шановний». При чому кома після звернення надає листу буденного характеру, а знак оклику, навпаки, вказує на те, що факту звернення надається особлива увага. «Шановні колеги!» – як правило, форма вживається між особами однієї професії. Більш нейтральний відтінок несе вираження «Дорогі колеги!». Нейтральний тон буде зберігатися у тому випадку, якщо текст почнеться так: «Колеги...»

Якщо при звертанні вказують ім'я по батькові, а прізвище не називається, то звертанню надається деякий особистий характер. Якщо ще додати і прізвище адресата, то це надає тексту документа ввічливо-офіційного характер.

2. *Категорія істотності (неістотності)*. Іноді укладачі тексту не розрізняють ці категорії, призвести до порушення правил етики. Наприклад, текст такого оголошення: «Хворі, які не відвідували амбулаторію протягом трьох років, виписуються в архів, а потім знищуються» – може образити тих, кому це адресоване.

3. *Роль виду дієслова* Коли треба підкреслити, що дія виконалась, використовується доконаний вид дієслова, а якщо дія знаходиться у розвитку – недоконаний вид.

4. *Використання вставних слів та зворотів*. Вдале знайдене вставне слово, до речі зроблене відокремлення знімають напругу тону викладу. Так, фраза: «Ваше прохання не може бути задоволено з таких причин...» – дуже категорична, а її етикетна редакція: «Нажаль, Ваше прохання не може бути виконаним...» – знижує напругу тексту.

5. *Займенник «я» у діловій переписці*. У діловому листі втрачається займенник «я», перша особа однини виражається закінченням.

6. *Використання займенника «він»*. Офіційний мовленнєвий етикет передбачає вміння використовувати займенник «він». Цей займенник може бути засобом фамільярності, тому потребує особливої обережності при використанні його у службових документах.

7. *Тон службового документа*. Основною вимогою є об'єктивність змісту, що обумовлюється, як правило, нейтральністю тону викладу. Офіційні листи пишуться у доброзичливому тоні, не допускається іронізування, прояв грубості, не треба і використовувати зайву ввічливість.

Як побудувати фразу – від цього, як правило, залежить результат ділового спілкування, який повинен бути сприятливим і викликати позитивні емоції.

Вміння дотримуватись етичних норм завжди цінувалося в суспільстві. Знання норм етики, вміння дотримуватись їх у поведінці та мовленні, свідчать про добрі манери. В мовленнєвій комунікації науковці розуміють під цим володіння етикетною культурою, умінням контролювати свої почуття, емоції, керувати своєю волею та ін.

До дотримання етикетних норм належить прояв таких рис, як:

- ввічливість;
- уважність;
- тактовність;
- доброзичливість;
- витриманість.

Спираючись на дані статистичного аналізу, Д. Ягер сформулював шість основних принципів ділового етикету:

1. *Робіть все своєчасно* (будьте уважними до оточуючих та пам'ятайте про звичайні правила ввічливості, тобто робіть все в строк, будьте пунктуальними).

2. *Не говоріть зайвого* (уважно стежте за тим, що ви говорите, чітко передбачайте наслідки).

3. *Будьте доброзичливими та уважними* (культура будь-якої організації складається з поглядів та вчинків її працівників).

4. *Пам'ятайте і про інших, а не лише про себе* (якщо у вас немає достатнього співчуття до ваших клієнтів, не розумієте їх потреби та проблеми – це ваша велика помилка).

5. *Відповідно одягайтеся* (перше враження складається при першій зустрічі).

6. *Розмовляйте та пишіть «грамотною» мовою* (велика перевага надається тому, хто вміє чітко виразити свою думку).

Отже, дотримання шести основних принципів ділового етикету сприятимуть вихованню добрих манер, які необхідні кожному не лише в діловому, але й в повсякденному житті.

Етика усного мовлення (при розмові)

Крім загальних вимог етики, які були зазначені вище, під час усного мовлення треба дотримуватись таких правил етикету:

1. Проявити повагу, доброзичливість до співбесідника (треба уникати прямих негативних оцінок особистості партнера по спілкуванню).

2. Ввічливо ставитися до співбесідника (необхідно враховувати вік, стать, службове положення, соціальні позиції, рекомендуємо «знімати» зайву категоричність»).

3. Не підкреслювати власне «я» (треба бути скромним в самооцінці, не нав'язувати співбесіднику власні думки та оцінку (але переконувати!), вміти прийняти точку зору партнера).

4. Центр уваги – співбесідник (необхідно враховувати соціально-рольову роль того, хто слухає, його особистість та усвідомленість теми, предмету мовлення, ступеня його зацікавленості. Використовувати мовні етикетні форми такі, як: «вам, мабуть, цікаво дізнатись...», «ви, звісно, знаєте...»)

5. Тема комунікації повинна бути зрозумілою, доцільною та цікавою (особливу увагу звернути на доцільність та цікавість теми).

6. Врахувати обмеженість сприйняття та концентрацію уваги того, хто слухає, (дослідження науковців свідчать, що краще сприймається усне висловлювання із 5–9 слів, при цьому без паузи воно може тривати від 45 секунд до 1,5 хвилини).

7. Враховувати невербальні засоби комунікації (дистанцію спілкування, правильне використання жестів).

Етика усного мовлення (при слуханні)

Правила для того, хто слухає, узагальнив Ю. П. Богачев у книзі з культури мовлення.

1. Слухання висувається на перший план, коли люди бажають досягнути погодженості в діях. Якщо хто-небудь звернувся до вас з мовленням, необхідно вислухати його.

2. Слухаючи, поважно та витримано поставтеся до того, хто розмовляє. Намагайтесь вислухати уважно до кінця.

Не вислухати молодшого – в сім'ї, на службі – порушити важливе правило етики спілкування.

Не вислухати старшого – просто проявити елементарну грубість.

3. Не перебивайте ніколи того, хто розмовляє, не збивайте з думки, не робіть зауваження, не переводить слухання у власну розмову.

4. Слухаючи, поставте в центр уваги того, хто розмовляє, та його інтереси. Вербально та невербально підкреслюйте зацікавленість у спілкуванні з ним.

5. Необхідно своєчасно оцінити мовлення співбесідника, погодитись чи не погодитись з ним, відповісти на поставлене питання.

6. Не треба відповідати на питання, яке поставлене іншому співбесіднику, взагалі реагувати на мовлення, яке звернене до іншого. Але якщо той, до кого звертаються, не реагує, що, звісно, поза правилами ведення мовлення, то інший може відповісти, рятуючи положення в загальній бесіді.

Отже, володіючи етикою усного та писемного мовлення, треба враховувати вид ділового спілкування. Особливу увагу необхідно звернути на золоте правило етики спілкування: *«Ставтеся до інших так, як ви б бажали, щоб ставились до вас»*. Відповідно до цього правила, Конфуцій сформулював своє: *«Чого не бажаєш собі, того не роби іншим.»* Власне ці правила є стриженням таких видів ділового спілкування:

- «згори-вниз» (керівник – підлеглий);
- «знизу-догори» (підлеглий – керівник);
- «по горизонталі» (співробітник – співробітник).

«Згори-вниз» (керівник – підлеглий);

У діловому спілкуванні «згори-вниз» золоте правило етики керівника до підлеглого можна сформулювати наступним чином: *«Ставтеся до підлеглого так, як би ви бажали, щоб до вас ставився керівник»*. Ставлення керівника до підлеглих впливає на весь характер ділового спілкування, в більшості визначає його морально-психологічний клімат. Саме на цьому рівні формуються, в першу чергу, *моральні еталони та зразки поведінки*.

Визначимо деякі з них:

- намагайтесь перетворити вашу організацію у спаяний колектив з високими моральними нормами спілкування; людина лише тоді буде почувати себе морально та психологічно комфортно, коли відбудеться його ідентифікація з колективом;

- зауваження співробітнику повинно відповідати етичним нормам; робіть зауваження віч-на-віч: необхідно шанувати гідність та почуття людини;

- критикуйте дії та вчинки, а не особистість людини;

- тоді, коли це доречно, використовуйте прийом «бутерброда» – сховайте критику між двома компліментами;
- ставтеся до співробітників як до рівноправних членів, до всіх з однаковими мірками;
- ніколи не давайте співробітникам можливість зрозуміти, що ви не володієте ситуацією, якщо ви бажаєте зберегти їх повагу;
- дотримуйтесь принципу справедливості: чим більше заслуги, тим більше повинна бути винагорода;
- заохочуйте свій колектив навіть в тому випадку, якщо успіх досягнутий завдяки зусиллям самого керівника;
- добре виконана робота заслуговує не лише матеріального, але і морального заохочення; не лінуйте зайвий раз похвалити співробітника;
- привілеї, які ви робите собі, повинні поширюватись і на інших членів колективу;
- довіряйте співробітникам, визнавайте власні помилки у роботі; члени колективу, звісно, колись дізнаються про них;
- захищайте своїх підлеглих та будьте відданими;
- обирайте правильну форму розпорядження, враховуючи, перш за все, два фактори:

1) ситуацію, наявність часу для нюансів,

2) особистість підлеглого – хто перед вами, сумлінний та кваліфікований працівник чи людина, яку треба підштовхувати на кожному кроці.

В залежності від цього треба обирати і етичні найбільш ефективні норми поведінки та форми розпорядження.

«Знизу–догори» (підлеглий – керівник);

У діловому спілкуванні «знизу–догори» золоте правило етики підлеглого до свого керівника можна сформулювати таким чином: «Ставтеся до свого керівника так, як би ви бажали, щоб до вас ставились ваші підлегли.» Ось декілька необхідних етичних норм і принципів, які можна використовувати у діловому спілкуванні з керівником:

- намагайтесь допомагати керівнику в утворенні в колективі доброзичливої моральної атмосфери, зміцненню справедливих відносин;

- не намагайтесь нав'язувати керівнику свою точку зору, командувати ним;
- висловлюйте свої пропозиції та зауваження тактовно та ввічливо;
- у разі неприємностей намагайтесь допомогти полегшити вихід із цієї ситуації, запропонуйте своє рішення;
- не розмовляйте з начальником категоричним тоном, не говоріть завжди лише «так» чи лише «ні» ;
- майте свій характер та принципи; людині, яка не має стійкого характеру та твердих принципів , не можна довіряти та передбачати її вчинки;
- не звертайтеся, по допомогу, пораду, пропозицію тощо «через голову», одразу до керівника вашого керівника, за винятком екстрених випадків; ваша поведінка може бути розцінена як неповага до керівника, невпевненість в його компетенції; в будь-якому випадку ваш безпосередній керівник втрачає авторитет та гідність.

«По горизонталі» (співробітник – співробітник)

У діловому спілкуванні «по горизонталі» золоте правило етики між співробітниками можна сформулювати таким чином: «У діловому спілкуванні ставтеся до своїх колег так, як би ви бажали, щоб вони ставились до вас.» Якщо ви не знаєте, як себе поводитися в будь-якій ситуації, «поставте» себе на місце вашого колеги. Ось декілька принципів етики ділового спілкування між колегами (в даному випадку учасники ділового спілкування повинні відчувати себе рівними по відношенню один до одного):

- не вимагайте до себе будь-якого особливого ставлення чи особливих привілеїв з боку іншого;
- намагайтесь досягти чіткого розділу прав і відповідальності при виконанні загальної роботи;
- якщо коло ваших обов'язків перетинається з обов'язками ваших колег, це дуже небезпечна ситуація; якщо керуючий не розмежує ваші обов'язки та відповідальність від інших, спробуйте зробити це самі;
- якщо вас просять тимчасово перевести в інший відділ вашого співробітника, не відправляйте туди несумлінних

та некваліфікованих, тому що буде така думка про весь ваш відділ;

- посміхайтесь, будьте доброзичливими та використовуйте все різноманіття прийомів та засобів, щоб показати добре ставлення до співбесідника; пам'ятайте – що посієш, те і пожнеш;
- не давайте обіцянок, яких ви не зможете виконати; не перебільшуйте свою значимість та ділових можливостей;
- намагайтесь слухати не себе, а іншого;
- не намагайтесь показатися краще, розумніше, цікавіше, ніж ви є насправді;
- при розмові дивіться прямо у очі, використовуйте невербальні засоби спілкування.

Отже, більшість із наведених рекомендацій, норм та принципів етики ділового спілкування достатньо стандартні. В реальному житті багато ситуацій ділового спілкування та поведінки дуже суперечливих і їх нелегко кваліфікувати з точки зору «морально-аморально», «правильно-неправильно». Вибір поведінки та засобів спілкування часто обумовлюється наявністю різнорідних факторів ситуації (особливостями особистості, видом спілкування, проявом спілкування та ін).

4.5.2. Рекомендації щодо використання мовленнєвого етикету в процесі діалогової комунікації та дотримання етичних норм поведінки

Враховуючи всі проблеми та труднощі вибору моральної позиції, у процесі спілкування є ряд таких положень, завдяки яким можна підвищити ефективність ділового спілкування й уникнути прогалин.

Пам'ятайте, що:

- в моралі немає абсолютної істини та вищого судді серед людей;
- в моралі треба хвалити інших, а пред'являти претензії до себе;
- не треба робити із «моральних мух» «моральних слонів»;

- основний імператив поведінки – «почни з себе». Про це свідчать формулювання Конфуція «Чого не бажаєш собі, того не роби іншим», «вбити людину можна словом».

Дотримуйтесь основних правил системи ділових відносин:

- Поважай владу (необхідна умова ефективних ділових відносин та ведення справ).

- Будь чесним та правдивим (фундамент підприємництва, ефективні ділові взаємодії).

- Люби та поважай людину (це сприяє прагненню до успіху).

- Будь вірним своєму слову (основа ділового авторитету).

- Живи по можливостям (реально оцінюй свої можливості).

- Будь цілеспрямованим (завжди май ясну мету, не переходи за межу дозволеного. Ніяка мета не може перекреслити моральні цінності).

Враховуйте фактори, які впливатимуть на ефективність використання мовленнєвого етикету:

- соціальний статус;
- місце в службовій ієрархії;
- професія;
- національність;
- вік;
- стать;
- характер;
- віросповідання;
- ситуація.

4.5.3. Рекомендації щодо побудови та проведення ділової бесіди

Не менш важливим у діалоговій комунікації є вміння побудувати і провести ділову бесіду. Якщо сформулювати коротко можливі рекомендації з організації бесіди, то вони будуть мати такий вигляд: *місце і час бесіди повинні максимально відповідати її цілям і характеру*. Для цього досить дотримуватися деяких нескладних рекомендацій.

Перша. У місцях проведення бесіди не повинно бути нічого занадто яскравого і несподіваного, якщо необхідно, щоб співрозмовник був уважний і не відволікався.

Друга. Час зустрічі звичайно визначається характером майбутнього розмови. Чим більш особистий характер вона має, тим більше доводиться враховувати побажання обох партнерів. Часто більш зацікавлений партнер змушений йти на поступки. Коли ви самі опинетесь в подібній ситуації, не поспішаєте ображатися і показувати свою образу, тому що це може справити неприємне враження і заважати бесіді.

Третя. Успіх бесіди залежить від вірного просторового розташування людей один відносно одного. Учасники спілкування, самі того не усвідомлюючи, прагнуть зайняти місце, що відповідає їхньому статусу. Дослідження показали, що «начальники» прагнуть сісти в центрі, щоб їх добре було видно і їм було чути всю аудиторію. Особи, що сприймають свій статус низьким, сідають збоку чи скраю, своїм розташуванням ніби засвідчуючи те, що вони ні на що не претендують. Підкреслити нерівність позицій не так вже й складно, але як забезпечити рівність? Найбільш нормальним при діловій бесіді буде розташування співрозмовників один навпроти одного. Таке розташування створює одночасно і ділову і довірливу атмосферу. Має значення і те, що розділяє співрозмовників. Якщо це щось масивне, наприклад, великий письмовий стіл, то розмова швидше за все прийме діловий відтінок, якщо це журнальний столик – бесіда буде більш інтимною. Зменшення освітленості також відповідає довірливості бесіди.

Якщо приміщення, де відбувається розмова, має великі розміри, то для тривалої докладної розмови краще розташуватися десь у кутку, щоб виникла ілюзія власного простору.

Четверта. Необхідно враховувати фізичну відстань між співрозмовниками. На жаль, у нашій культурі питання про оптимальну відстань не вивчене. Але очевидно, що чим ближче ви знайомі з партнером по спілкуванню, чим більш довірчою і особистісною йде розмова, тим ближче ви можете знаходитися по відношенню один до одного. Важливо пам'ятати, що наближення більш, ніж на метр, часто сприймається

людиною як порушення особистого безпечного простору. Чи можете ви вторгтися в цей простір безболісно, залежить від того, які взаємини між вами склалися.

Хороша бесіда – це свого роду літературний твір зі своїм вступом, основною розповіддю, що часто містить інтригу із зав'язкою та розв'язкою, висновком. Ці елементи бесіди можна інакше визначити як початок і встановлення контакту між співрозмовниками, збір необхідних фактів чи обмін інформацією, обговорення, а часто і вчинення якогось впливу на співрозмовника.

Початок бесіди. Перші фрази дуже важливі, тому що вони визначають тональність усієї розмови. Недарма говорять: «Хороший початок – половина справи».

Будь-яка зустріч повинна початися з вітання. Це може бути офіційне «здрасуйте» чи якісь власні менш офіційні вітання при наявності неформальних стосунків.

Якщо ви допускаєте вступити в якийсь, навіть короткочасний контакт, необхідно з самого початку бесіди познайомитися. Знайомство організується більш активною стороною. Існують два варіанти фраз, з якими при знайомстві можна звернутися до співрозмовника «Давайте познайомимся, як вас звуть?». Чи: «Мене звуть а як мені звертатися до вас?». Перша фраза використовується в тому випадку, коли з самого початку важливо «зрівняти» позиції.

Для уточнення цілей і завдань розмови доцільно починати зі вступної частини: «Мені необхідно поговорити з вами про...» чи: «Вам, напевно, цікаво буде довідатися, що ...» Такий вступ особливо доречний при діловій чи діагностичній бесіді. У тому випадку, коли треба, щоб першим висловився співрозмовник, краще не вичікувати, а звернутися до нього із словами: «Слухаю вас уважно...» чи «Що привело вас до мене?». Ніколи не можуть бути зайвими на початку розмови уважний погляд на співрозмовника, довірчий і спокійний тон.

Зустрічаються ситуації, коли необхідно будь-якими засобами привабити до себе нелюб'язного співрозмовника. Класик ділового спілкування Д. Карнегі радить: «Кращий спосіб привабити до себе людину – це виявити максимальний інтерес

і увагу до неї». Карнегі вважає, що чим частіше людині в розмові з іншими дається можливість почати свою фразу з «Я», тобто «Я почуваю», «Я вважаю», «Я думаю» і т.п., тим краще вона буде ставитися до співрозмовника.

У встановленні контакту з незнайомою чи мало знайомою людиною мені особисто завжди допомагає такий прийом. Я уважно придивляюся до співрозмовника і слухаю його для того, щоб знайти в ньому щось, чим я захоплююся в людях і що недостатньою мірою є в мене самої. Як тільки ця якість виявлена, ставлення до співрозмовника набуває позитивного емоційного забарвлення, співрозмовник це почуває миттєво, і контакт установлений. Наприклад, студентка складає іспит, матеріал начитаний, але мало осмислений. Дивишся на неї і думаєш: «Вона така гарна, до того ж старанна, не обов'язково їй бути вже дуже розумною». І замість роздратування починаєш їй терпляче пояснювати, вона починає розуміти, і ви прощається з повагою до предмету і один до одного. Цей прийом спрацьовує безвідмовно завжди, тільки треба мати настанову на пошук позитивного навіть у неприємному співрозмовнику і виявляти терпіння.

Мета і характер бесіди багато в чому визначають її хід. Дуже умовно можна представити три варіанти розвитку розмови:

- 1) розпитування одним з учасників розмови іншого з метою одержати від нього необхідну інформацію;
- 2) повідомлення певної інформації партнеру;
- 3) уважне слухання співрозмовника.

Розглянемо розвиток спілкування в кожному з зазначених випадків.

Розпитування партнера. Характер запитань, які ми партнеру, багато в чому визначає характер його відповідей. Усім знайоме висловлення: «Яке питання – така відповідь». Зупинимося на двох типах питань, що дозволяють швидше і простіше одержати необхідну інформацію. Процес одержування інформації умовно можна розділити на два етапи. Мета першого – установити контакт зі співрозмовником, розговорити його, налаштувати його на певні. Мета другого етапу – безпосереднє одержання необхідної інформації. Питання на

першому етапі, хоча і спрямовані на визначену тему, мають досить загальний характер, що дозволяє уникнути односкладних відповідей. Це питання типу: «Як ви думаєте, чому це відбулося?» чи «А як ви відноситеся до...». Після того, як у запитувача склалося певне враження про ситуацію і співрозмовника, можна переходити до другого етапу. На другому етапі питання повинні бути чіткими і конкретними, чіткими і конкретними повинні бути і відповіді на них. Відповіді «багато», «мало», «часто», «пізно» тощо не є конкретними, вони суб'єктивні (що для одного багато, для іншого може бути мало). Краще задавати питання: «Скільки разів це було?», «Коли востаннє він про це говорив?» і т.п. Навіть якщо ви не згодні зі співрозмовником, не варто відразу ж вступати з ним у суперечку, спочатку слід зібрати певну кількість фактів і лише потім спробувати його в чомусь переконати. Не вислухавши партнера, ви показуєте свою недостатню повагу до нього, конструктивної розмови при цьому не вийде.

Повідомлення інформації. У діловій чи виховній бесіді часто необхідно спочатку повідомити якусь інформацію, а потім ставити запитання і вести обговорення. Як зробити це повідомлення ефективним?

Насамперед, повідомлення повинно бути адресне, спрямоване конкретній людині. Монолог повинен містити звернення до співрозмовника, що покликані його активізувати: «Адже Ви знаєте, Іван Іванович...». Співрозмовник повинен почувати, що його думка важлива й усе, що йдеться, адресовано саме йому.

Основну роль у сприйнятті і розумінні повідомлення відіграє його побудова. Найпростіший спосіб побудови складається з трьох частин: вступу, констатуючої частини і висновку. Основна мета вступу – орієнтація слухача на проблематику бесіди. Частина, що констатує, повинна бути логічною і спиратися на факти. Не слід боятися сухості викладу. Її завжди можна компенсувати за допомогою довірливого тону, усмішки і т.п. Непогано, якщо ви на початку розмови зможете зацікавити співрозмовника, повідомивши йому цікаві факти. Цим ви активізуєте його мимовільну увагу. Не зайве

застосовувати на практиці і знання закономірностей пам'яті. Краще запам'ятовується те, що розташовано на початку і наприкінці ряду (фактор краю). Те, що може сильно зачепити чи скривдити співрозмовника, краще розташовувати в середині повідомлення, а не залишати під кінець.

Повідомлення не повинно перевищувати 15 хвилин, через кожні 4–5 хвилин рекомендується робити смислові паузи, що сприяють кращому розумінню.

У висновку підбивається деякий підсумок. Бажано передати слово партнеру, звернувшись до нього з реплікою на зразок: «Ну, здається, я все сказав» або «Ну як, все ясно?».

Обговорення фактів. Обговорення, як правило, відбувається в двох варіантах: пошук компромісу і спроби одного чи обох співрозмовників переконати іншого. При досягненні компромісу кожна із сторін наприкінці розмови повинна мати конкретно сформульований перелік пунктів, щодо яких вона дійсно готова піти на поступки і які саме поступки повинні бути зроблені. Кожне «так» чи «ні» повинне одержати певне кількісне вираження: скільки, коли, як довго і т.п.

Легше переконати співрозмовника, якщо аргументи, які наводяться вами, вибудовуються в логічний ланцюжок, що проливає світло на новий аспект проблеми. Досвідчений сперечальник ніколи не викладає головні козири відразу, він вичікує, вислуховує співрозмовника, а потім зненацька обрушує їх на свого опонента. Буває корисно запропонувати нову інтерпретацію висловлених опонентом фактів і думок, це зайвий раз допомагає переконатися, що обидва співрозмовники розуміють і описують факти однаково.

Не слід справляти на співрозмовника занадто великий тиск, тому що це змусить його зайняти оборонну позицію через страх втратити свій авторитет. Якщо співрозмовник завзято не погоджується з вами, доцільно на деякий час відступити, а потім знову зненацька повернутися до цього питання на новому етапі обговорення.

Не слід домагатися негайно повної згоди опонента. Прагнення до повної і безкомпромісної згоди, найшвидше, означає бажання перемогти в суперечці, а не досягти істини.

Завжди варто давати можливість опоненту «не втратити своєї гідності», щоб не страждало почуття самоповаги.

Часто співрозмовники намагаються компенсувати слабкість аргументів надлишком емоцій: починають збуджуватися, говорити на підвищених тонах, переходити на особистості. Подібна ситуація – ознака слабкості співрозмовника. Чим спокійніше і впевненіше поводить себе людина, тим більш вагомий мають вигляд його аргументи.

Типовою помилкою спілкування є залучення великої кількості причин і основ для підкріплення свого погляду. Аргументів повинно бути небагато, але вони повинні бути вагомими. Чим більше наводиться аргументів, тим слабкіший і недостовірніший вигляд вони мають в очах співрозмовника незалежно від того, які вони насправді. У тренінгах ділового спілкування часто використовується суперечка без аргументів, коли партнерів вчать наполягати на своєму без будь-яких доказів, а просто повторюючи ту саму фразу досить переконливим тоном. Часто саме така завзятість приводить до бажаного результату.

Ефективним засобом є використання *зворотнього зв'язку*. Під зворотнім зв'язком розуміється процес інформування співрозмовника про те, і відчуває з цього приводу партнер у процесі бесіди. Висловлені іншому думки і почуття важливі оскільки вони, часто містять корисну інформацію, а з іншого боку – дозволяють перебудувати співбесіду, зрушити її з мертвої точки. Тільки тоді, коли людина знає, який вигляд вона має в очах інших, вона може оптимальним чином будувати свою поведінку. Особливо корисний зворотній зв'язок, коли в одного з партнерів виникає відчуття, що він, сам того не помічаючи, скривдив чи зачепив співрозмовника. Не з'ясовуючи, хто правий, а хто винуватий, краще відразу йому розповісти про це враження.

Якщо вам вдалося в чомусь переконати співрозмовника, то до завершення розмови необхідно докладно обговорити з ним вчинки та дії, що впливають з прийнятого рішення.

Завершення бесіди повинне супроводжуватися коротким підведенням її підсумків. Той, хто грав більш активну

роль, повинен ще раз перелічити пункти, які обговорювались, і сформулювати досягнуті угоди. Важлива і підсумкова фраза типу: «Ну, що ж, мені здається, розмова була корисною». За будь-якого результату розмови необхідно чемно і гідно попрощатися.

Докладно обговоривши хід бесіди, зупинимося ще на деяких істотних моментах. Насамперед, це *тон розмови*. При бесіді дуже важливий тон розмови. Будь-яка людина може контролювати не тільки те, що вона говорить, але і як вона це робить. Але, на жаль, більшість людей не замислюється про необхідність подібного контролю. Психологічні дослідження показують, що люди часто орієнтуються не на зміст висловлень, а на тон, яким вони вимовлені. Навіть не дуже приємні речі легше вислухувати, якщо вони сказані вірним тоном.

Зміст повідомлення. При спілкуванні нерідко доводиться зіштовхуватися з тим, що текст повідомлення і його зміст не завжди збігаються. У діловому спілкуванні нерідко зустрічаються випадки, коли начальник робить зауваження підлеглому лише для того, щоб продемонструвати свою владу. Не завжди доцільно про все говорити прямо, є речі, про які краще лише натякнути співрозмовнику. Люди, з одного боку, схильні багато про що здогадуватися, а з іншого боку – вкладати в слова співрозмовника зміст, про який той і не підозрює. Інколи поставити уточнююче запитання чи про щось розповісти самому набагато краще, ніж будувати всякі домисли. Але і прямі запитання не завжди приводять до успіху, тому що сама людина може щиро помилятися щодо мотивів своєї поведінки. Тернистий шлях пізнання і самопізнання.

І нарешті зупинимося на тому, *що заважає ефективному спілкуванню*. Норми, еталонів яких дотримуються при спілкуванні в різних групах, дуже різноманітні. Але існують і загальні правила, порушивши які ми ризикуємо скривдити співрозмовника.

Не припустимо використовувати образливі слова і вирази. Образивши співрозмовника, не варто сподіватися, що це пройде безкарно. А якщо співрозмовник не образився, це озна-

час, що ваша думка настільки мало для нього значить, що він не вважає за потрібне прислухатися.

Серйозною перешкодою в спілкуванні може стати прагнення одного з партнерів інтерпретувати слова іншого. У такому випадку людина бачить і чує тільки те, що очікує сподіватися і почути. Заяви типу: «Ви спеціально це говорите, щоб образити мене» чи «Ти мовчиш, тому що тобі нема чого сказати» провокують відповідну образливу репліку.

До аналогічного результату приводить і пряме тлумачення метафор, які використовують у розмові. Метафори слід застосовувати обережно, вони не повинні містити нічого образливого. Пряме тлумачення метафор буває наслідком підозрливості чи бажання причепитися до слів співрозмовника, щоб довести йому, що він погано ставиться до партнера. Уникнути конфлікту в цій ситуації допомагає одержання зворотного зв'язку чи прямого запитання до партнера.

Заважає спілкуванню часте використання таких слів, як «завжди» і «ніколи». Висловлення з ними звучать категорично.

Перешкодою для спілкування є і приписування співрозмовнику яких-небудь думок і намірів: «Ви просто думаете, що я...».

Якщо навіть ви угадали думки іншого, то їх «озвучування» сприймається як прагнення принизити співрозмовника чи вплинути на нього, що істотно ускладнює взаємодію.

При виникненні ускладнень рішення реальної проблеми іде на другий план.

Дуже обережно і помірковано варто використовувати в спілкуванні прямі накази. Прохання чи рекомендація, звернені до співрозмовника, викликають набагато менший опір, ніж прямий наказ. Такі форми звертання, як: «принеси», «замовчи», «зроби негайно», боляче б'ють по самолюбству.

Підвищення компетентності в спілкуванні вимагає спеціальних знань, практичних умінь. Останнім часом усе більше з'являється літератури з даної проблеми, створюються групи соціально-психологічного тренінгу, де люди здобувають певні практичні уміння. Але найголовніше полягає в тім, що успішне спілкування досягається не технікою чи прийомами,

а тільки щирим, доброзичливим ставленням до людини. Тільки гуманне ставлення до людей може бути основою спілкування, що приносить взаєморозуміння і задоволення, без цього не мають сенсу знання, володіння прийомами і технікою.

Існують вислови, яких треба уникати, щоб про Вашу організацію не склалося помилкове враження.

1. «Ні» висловлене на початку речення невільно приводить до того, що шлях до позитивного рішення проблеми ускладнюється.

2. «Ви повинні» – це серйозна помилка. Ваш клієнт вам нічого не винен. Формулювання має бути більш м'якшим: «Для вас має смисл...»

ЛІТЕРАТУРА

1. Административный менеджмент / сост.: И. П. Алдохин, Л. Ю. Гордиенко, Л. Ф. Кондусова, Т. И. Лепейко, К. И. Мельникова. X. : Программа TACIS ED UK 9301, 1996.
2. Аллек Д. Как привести декла в порядок. Искусство продуктивности без стресса. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 368 с.
3. Арредондо Л. Искусство деловой презентации : пер. с англ. Челябинск, 1998. С. 20.
4. Архангельский Г. и др. Тайм-менеджмент : полный курс. Москва : Альпина Паблишер, 2016. 312 с.
5. Архангельский Г. Корпоративный тайм-менеджмент. Энциклопедия решений. Москва : Альпина Диджитал, 2010. 212 с.
6. Архангельский Г. Тайм-драйв: как успевать жить и работать. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. 272 с.
7. Архангельский Г. Формула времени. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2011. 230 с.
8. Баркер Э. Как сделать собрание эффективным. М., 1999. 327 с.
9. Батиашвили Е. Д. Сборник упражнений по развитию устной речи. Тбилиси : Ганатлеба, 1989.
10. Бландел Р. Эффективные бизнес-коммуникации. Принципы и практика в эпоху инфоромации. СПб. : Изд-во «Питер», 2000.
11. Введенская Л. А., Павлова Л. Г. Деловая риторика : учебное пособие для вузов. Ростов н\Д : издательский центр «МарТ», 2001.
12. Введенская Л. А., Павлова Л. Г. Культура и искусство речи. Современная риторика. Ростов н/Д., 1999. С. 33.
13. Гойхман О. Я., Надеина Т. М. Основы речевой комуникации: Учебник для вузов / под ред. О. Я. Гойхмана. М., 1997.
14. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках. Москва : Интерэксперт, 1995. 268 с.
15. Карнеги Д. Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей выступая публично. М.,1993. С. 153
16. Келси Д. Блестящее совещание. Правила эффективной групповой работы. Москва : Мысль, 2013. 244 с.

17. Кричевский Р. Л. Если Вы руководитель. М., 1993. 241с.
18. Куницына В. Н., Казаринова Н. В., Погольша В. М. Межличностное отношение : учебник для вузов. СПб. : Питер, 2001. С. 85.
19. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навчальний посібник. К., 2000. С.124–125.
20. Машбиц Е. И. и др. Диалог в обучающей системе / под ред. А. А. Стогния, Е. Л. Ющенко, Е. И. Машбиц, В. В. Андриевская, Е. В. Комиссарова. К., 1989.
21. Мельников С. В. Деловая риторика. Ульяновск, 1999.
22. Музиченко Г. В. Эффективный тайм-менеджмент. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України, звільнених у запас. *Проект «Україна-Норвегія»*. Вип. 5, 2017. Одеса : Бондаренко М. О., 2017. С. 98-115.
23. Музиченко Г. В. Планування в менеджменті та само-менеджменті. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України, звільнених у запас. *Проект «Україна-Норвегія»*. Вип. 3, 2017. Одеса : ТОВ «Плутон плюс», 2017. С. 16–29.
24. Музиченко Г. В. Тайм-менеджмент. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України, звільнених у запас. *Проект «Україна-Норвегія»*. Вип. 2, 2016. Одеса : ТОВ «Плутон плюс», 2016. С. 85–97.
25. Музиченко Г. В., Тронько С. П. Тайм-менеджмент про скриті резерви телефонних розмов та нарад. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України, звільнених у запас. *Проект «Україна-Норвегія»*. Вип. 3, 2017. Одеса : ТОВ «Плутон плюс», 2017. С. 43–55.
26. Ньюстром Дж. В., Девис К. Организационное поведение / перевод с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб. : Издательство «Питер», 2000.
27. Овчиннікова А. П. П'ять кроків до гарної мови: мовна комунікація / під ред. А.Ю. Цофнаса. Одеса : ОКФА, 1997.
28. Орлов В. И. Телефонные переговоры: техника и психология. URL: http://chuprina.kz/wp-content/uploads/2012/02/telefonnie_peregovori.pdf (дата звернення 24.05.2020).

29. Перл Д. Опять совещание? Как превратить пустые обсуждения в эффективные. Москва : Бизнес-литература, 2015. 323 с.
30. Пиз А. Язык телодвижений / пер. с англ. Н. Новгород. Ай-Кью, 1994.
31. Практикум до курсу «Риторика» : робочий зошит / уклад. С. К. Хаджирадева, Н. М. Черненко. – Одеса : Фенікс, 2004. 120 с.
32. Психология и этика делового общения : учебник для вузов / под ред. проф. В. Н. Лавриненко. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
33. Романов А. А. Грамматика деловых бесед. Тверь : Фамилия, 1995. 239 с.
34. Семенов А. К., Маслова Е. Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса. 2-е изд. М. : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2000.
35. Фьоре Н. Легкий способ перестать откладывать дела на потом. 2-е изд. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 288 с.
36. Хаджирадева С. К., Черненко Н. М. Діалогова комунікація: теорія та практика : навчальний посібник. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2004. 202 с.
37. Хаджирадева С. К., Черненко Н. М., Ручкіна М. М. Теорія і практика управління закладами освіти : навчальний посібник. К. : «Освіта», 2013. 184 с.
38. Хаджирадева С. К., Черненко Н. М. Техніка управлінської діяльності: навч. посіб. Одеса : Видавець СВД М. П. Черкасов, 2008. 124 с.
39. Хрестоматия по риторике / автор-составитель С. Ф. Иванова. Пермь, 1990.
40. Черненко Н. М. Підготовка державних службовців до діалогової комунікації // Професіоналізація у сфері публічного управління : стан, проблеми, перспективи вирішення : монографія. К. : НАДУ, 2017. С. 102–134.
41. Черненко Н. М. Теорія та менеджмент організації : навчальний посібник / Н. М. Черненко. Одеса : ПНПУ, 2018. 212 с.
42. Чулінда Л. І., Паримський І. С. Риторична майстерність : посібник. К. : Національна академія внутрішніх справ України, 2000.
42. Шейнов В.П. Риторика. Мн.: Амалфея, 2000. 403 с.

Навчальне видання

**МУЗИЧЕНКО Ганна В'ячеславівна,
ЧЕРНЕНКО Наталія Миколаївна**

УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

Навчальний посібник
для слухачів міжнародного проєкту
«Норвегія–Україна»

Дизайн обкладинки – В. Савельєва
Верстка – Т. Мартиненко

Підписано до друку 30.04.2021 р. Формат 60x84/16.
Папір офсетний. Гарнітура Cambria. Цифровий друк.
Ум. друк. арк. 8,02. Тираж 50. Замовлення № 0421-113.
Віддруковано з готового оригінал-макета.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1
Телефони: +38 (048) 709 38 69,
+38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.