

Етика

ДІЛОВИХ

СТОСУНКІВ



Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет

О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, Г. Г. Рузакова, О. Б. Залюбівська

ЕТИКА ДІЛОВИХ СТОСУНКІВ

Затверджено Вченою радою Вінницького національного технічного університету як навчальний посібник для студентів усіх спеціальностей.
Протокол № 12 від 22 травня 2008 р.

Вінниця ВНТУ 2009

УДК 174 (075)

Е 88

Рецензенти:

А. Г. Мазур, доктор економічних наук, професор;

О. В. Мороз, доктор економічних наук, професор;

В. І. Клочко, доктор педагогічних наук, професор.

Рекомендовано до видання Вченою радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України

Е 88 **Етика ділових стосунків**: Навчальний посібник / Укл. О. Й. Лесько (заг. ред.), М. Д. Прищак, Г. Г. Рузакова, О. Б. Залюбівська. – Вінниця, 2009. – 187 с.

У посібнику розкриваються етичні проблеми ділових стосунків у сфері бізнесу та управління, висвітлені основні положення ділової етики та правила ділового етикету. Розглянуто питання що регламентують порядок ділових зустрічей, ведення переговорів, організацію прийомів. Визначено чинники формування іміджу ділової людини. Велика увага приділяється питанню етичних норм та психологічних механізмів ділового спілкування.

Посібник розрахований на майбутніх менеджерів, керівників та використаний при вивченні дисциплін “Етика ділових стосунків”, “Ділова етика”, “Етика ділового спілкування”, “Психологія управління”, “Кадровий менеджмент”, “Організація праці менеджера”, “Конфліктологія”, “Основи риторики” та ін.

УДК 174 (075)

© О. Й. Лесько, М. Д. Прищак,
Г. Г. Рузакова, О. Б. Залюбівська, 2009

З М І С Т

Передмова	6
Розділ 1. Вступ до курсу “Етика ділових стосунків”	8
1.1. Етичні засади сучасного бізнесу	8
1.2. Етичні норми в менеджменті	11
1.3. Етика та етикет	16
1.4. Сутність і зміст етики ділових стосунків	18
<i>Теми та питання для підготовки до семінарських занять</i>	20
<i>Список використаної та рекомендованої літератури</i>	20
Розділ 2. Основи ділового етикету	22
2.1. Особливості ділового етикету	22
2.2. Поняття ділового протоколу	23
2.3. Етика та етикет у взаєминах керівника та підлеглими	24
2.4. Етика та етикет у взаєминах з клієнтами та партнерами по бізнесу	28
2.5. Національні особливості ділового етикету в різних країнах світу ..	32
<i>Теми та питання для підготовки до семінарських занять</i>	35
<i>Список використаної та рекомендованої літератури</i>	35
Розділ 3. Ділове спілкування	37
3.1. Спілкування як самостійна та специфічна форма активної особистості	37
3.2. Ділове спілкування та його особливості	40
3.3. Моральні аспекти ділового спілкування	41
3.4. Способи ділового спілкування	42
3.5. Засоби ділового спілкування	49
3.6. Індивідуальні ділові бесіди	60
3.7. Особливості бесід по телефону	69

3.8. Форми колективного обговорення проблеми.	76
3.9. Публічний виступ у діловому спілкуванні.	81
<i>Теми та питання для підготовки до семінарських занять.</i>	<i>102</i>
<i>Список використаної та рекомендованої літератури.</i>	<i>102</i>
Розділ 4. Взаєморозуміння та конфлікти у спілкуванні.	105
4.1. Взаєморозуміння у спілкуванні.	105
4.2. Міжособистісні конфлікти у спілкуванні.	107
4.2. Аналіз та методи подолання конфліктів в ділових стосунках.	110
<i>Теми та питання для підготовки до семінарських занять.</i>	<i>113</i>
<i>Список використаної та рекомендованої літератури.</i>	<i>113</i>
Розділ 5. Ділові зустрічі та переговори.	114
5.1. Підготовка та проведення ділових зустрічей.	114
5.2. Особливості ведення ділових переговорів.	115
<i>Теми та питання для підготовки до семінарських занять.</i>	<i>121</i>
<i>Список використаної та рекомендованої літератури.</i>	<i>121</i>
Розділ 6. Ділова атрибутика.	123
6.1. Візитні картки.	123
6.2. Сувеніри і подарунки в діловій сфері.	127
6.3. Етикет національних символів.	132
<i>Теми та питання для підготовки до семінарських занять.</i>	<i>133</i>
<i>Список використаної та рекомендованої літератури.</i>	<i>133</i>
Розділ 7. Імідж ділової людини.	134
7.1. Імідж як умова успіху ділової людини.	134
7.2. Зовнішній вигляд ділової людини.	136
7.3. Одяг.	137
7.4. Зачіска.	146
7.5. Парфуми.	147
7.6. Косметика, макіяж.	148
7.7. Прикраси.	148
7.8. Постава, хода та манери	149

<i>Теми та питання для підготовки до семінарських занять.</i>	152
<i>Список використаної та рекомендованої літератури.</i>	152
Розділ 8. Ділові прийоми.	154
8.1. Загальні вимоги до проведення ділових прийомів.	154
8.2. Види прийомів.	156
8.3. Правила сервірування столу.	163
8.4. Правила користування столовими приборами.	170
8.5. Послідовність подачі та поєднання блюд і напоїв.	171
8.6. Правила поведінки за столом.	173
<i>Теми та питання для підготовки до семінарських занять.</i>	176
<i>Список використаної та рекомендованої літератури.</i>	176
Література.	178
Короткий термінологічний словник.	183

ПЕРЕДМОВА

На даний час існує потреба в підготовці менеджерів, керівників високого професійного рівня, здатних розвивати бізнесові стосунки та стосунки в організаціях на цивілізованій основі, яка значною мірою визначається моральними цінностями.

Важливим аспектом професійної компетентності менеджера є його рівень психологічної культури, який включає в себе знання психологічних закономірностей розвитку та проявів психіки особистості, психологічних аспектів спілкування та взаємодії в різних соціальних групах, знання психології управління, а також уміння набуті знання використовувати.

Психологічна культура є важливою, але недостатньою умовою успішного бізнесу та управління. Сучасний менеджмент повинен базуватися на етичних цінностях. Саме тому, при підготовці менеджерів, керівників, зростає роль наук етичного спрямування – “Етика”, “Етика бізнесу”, “Ділова етика”, “Етика ділових стосунків”, “Етика ділового спілкування”, “Конфліктологія” та ін.

Як складова етики бізнесу та теорії управління, етика ділових стосунків визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів у відносинах між виробниками і споживачами, між організаціями, підприємствами та державою, а також у відносинах між керівниками і співробітниками організації та в організації загалом.

Етика ділових стосунків виконує функції не тільки моральної оцінки, а й присутня в прийнятті рішень, що дозволяє вирішувати суперечливі етичні проблеми в бізнесі та організаціях. Саме тому розробляються і втілюються в практику правила і вимоги етики ділових стосунків, які повинен засвоїти майбутній менеджер, керівник як у процесі навчання, так і у практичній його роботі.

Визначення сутності та змісту “Етики ділових стосунків”, в сучасній науковій літературі, ще не набуло чіткого, системного характеру. Формування структури, змісту навчальних посібників носить суб’єктивний характер уподобань авторів. Це призводить до того, що матеріали з проблем етики ділових стосунків розпорошено по різноманітних підручниках і посібниках, що знижує ефективність навчального процесу.

Підготовлений навчальний посібник – це спроба систематизувати, інтегрувати знання, які викладені в різних дисциплінах на основі розробленої у ВНТУ програми курсу “Етика ділових стосунків”.

Даний посібник більше орієнтований на теоретичне забезпечення курсу, поданий у ньому матеріал є більш розгорнуте і аргументоване викладення матеріалу ніж те, що пропонується в курсі лекцій.

Поєднання досить широкої за обсягом проблематики змушувало до лаконізму у викладенні окремих проблем та необхідності деякі теми залишити поза текстом.

В посібник також включені матеріали для підготовки до практичних, семінарських занять, перелік використаної та рекомендованої літератури, наводиться короткий словник термінів.

Запропонований посібник можна використовувати для студентів при вивченні дисциплін “Етика ділових стосунків”, “Етика ділового спілкування”, “Психологія управління”, “Кадровий менеджмент”, “Організація праці менеджера”, “Конфліктологія” та ін.

Розділ 1.
ВСТУП ДО КУРСУ “ЕТИКА ДІЛОВИХ СТОСУНКІВ”
Стислий зміст теми

1.1. Етичні засади сучасного бізнесу

Чи може бізнес бути етичним? Чи має право на існування поняття “етика бізнесу”? Питання, яке в сучасних вітчизняних економічних реаліях розвитку ринкових відносин ще не знайшло однозначної відповіді.

Етичний бізнес – це чесність, порядність, повага до партнерів, дотримання даного слова, здатність ефективно функціонувати на ринку згідно з діючим законодавством, встановленими правилами і традиціями.

У другій половині ХХ ст. в світі зростало занепокоєння неконтрольованим зростанням економіки і небезпекою, яка стала результатом цього зростання. Постає необхідність в розробці і впровадженні принципів бізнес-етики [3].

Початок етики бізнесу як окремої сфери знання датується серединою 70-х років. Саме з цього часу стали організовуватися конференції, семінари, присвячені етиці бізнесу. Вчені, представники бізнесу активно працюють над визначенням етичних принципів на міжнародному, регіональному, професійному, корпоративному рівнях.

Найбільш важливим кроком у цьому напрямі можна вважати прийняту в 1994 р. у швейцарському місті Ко Декларацію Ко – “Принципи бізнесу”. Основними принципами бізнесу у цьому документі визнано такі [11].

- Відповідальність бізнесу: від блага акціонерів до блага його основних партнерів.
- Економічний та соціальний вплив бізнесу: до прогресу, справедливості та світового співтовариства.
- Етика бізнесу: від букви закону до духу довіри.
- Повага правових норм.
- Підтримка багатосторонніх торговельних стосунків.
- Турбота про навколишнє середовище.
- Уникання протизаконних дій.

Свідченням того, що світ, незважаючи на проблеми, в цілому рухається до вироблення загальної, глобальної етики, свідчать документи першого всесвітнього конгресу з етики, бізнесу та економіки (Токіо, 1996) та інших міжнародних форумів.

З кожним роком розширюється усвідомлення етики бізнесу як складової ділової культури в різних країнах світу. Так, у серпні 2000 р. в Росії відбулася конференція “Бізнес і культура світу: репутація вітчизняного підприємництва та образ Росії у III тисячолітті”, на якій було прийнято “Принципи ведення справ у Росії”. У ній як найголовніше зазначається викладене нижче [11]:

- Прибуток головніший за все. Але честь дорожча прибутку.
- Поважай учасників спільної справи – це основа стосунків та самоповаги. Виконуй прийняті ділові зобов’язання.
- Утримуйся від насильства та погроз як способів досягнення ділових цілей.
- Завжди веди справу відповідно до коштів.
- Виправдовуй довіру. Вона – основа підприємництва та ключ до успіху. Прагни завоювати репутацію чесного, компетентного та порядного партнера. Будь таким, яким ти хочеш бачити свого кращого партнера.
- Конкуруй достойно. Не доводь ділові суперечки до суду. Найнадійніший партнер той, який теж виграє всі угоди.
- Дотримуйся чинних законів та поважай законну владу.
- Для законного впливу на владу об’єднуйся з однодумцями на основі даних принципів.
- Роби добро не заради користі та марнославства. Не вимагай за зроблене неодмінного суспільного визнання.
- При веденні справи, як мінімум, не завдай шкоди природі.
- Знайди в собі сили протистояти злочинності та корупції. Сприяй тому, щоб вони стали невігідними для всіх.
- Будь терпимим до представників інших культур. Вони – не гірші і не кращі за нас, вони просто інші.

Українське суспільство також рухається в напрямі визначення та утвердження принципів етики бізнесу, які, з одного боку, увібрали б у себе

кращі традиції ділової культури українців, а з іншого – кращі норми цивілізованого бізнесу.

На шляху розуміння, а тим більше дотримання українськими бізнесменами етичних принципів існують різноманітні *бар'єри* [11]:

Внутрішні:

- скептичне ставлення до етики в бізнесі;
- песимізм (нічого тут не зміниш; крали і красти будемо);
- фаталізм (зло всесильне, воно перемагає завжди і всюди);
- перекладання відповідальності на інших (я б із задоволенням, але ось інші...);
- невпевненість у своїй моральній послідовності;
- моральна нестриманість;
- страх стати неконкурентоспроможним;
- завищена самооцінка.

Зовнішні:

- закони, суспільна думка;
- підкуп чиновників;
- недобросовісність ділових партнерів;
- застосування силових методів у стосунках із партнерами;
- необов'язковість у ділових комунікаціях.

У сфері торгівлі:

- порушення зобов'язань по платежах;
- порушення строків постачання;
- закупівля та продаж товарів із простроченими термінами реалізації;
- непрофесійність персоналу;
- операції з контрабандним товаром.

У сфері виробництва:

- виробництво товарів низької якості;
- підробка торгових знаків;
- створення підставних фірм та перекачування коштів.

У сфері фінансів:

- затримка операцій з метою “прокручування” грошей;

- нечесність персоналу;
- розголошення комерційної таємниці, крадіжки, змова з конкурентами;

- підробки документів тощо.

Українські вчені, політики, бізнесмени намагаються знайти відповідь на питання, що потрібно зробити аби етичні норми бізнесу стали реальністю?

Результати соціологічних досліджень свідчать, що для встановлення етичних принципів ведення бізнесу необхідні такі кроки [11]:

- розумна податкова політика;
- чітке та стабільне правове регулювання економіки;
- ліквідація організованої злочинності, корупції;
- політична стабільність;
- професійність підприємців;
- рівні умови для всіх для ведення бізнесу;
- формування у суспільстві позитивного іміджу підприємця;
- формування корпоративної етики підприємців;
- навчання етичним основам бізнесу.

Ступінь дотримання партнерами етичних стандартів відіграє вагомую роль у бізнесі. Без чесності і порядності в системі відносин між фірмами, банками та окремими фізичними особами ефективна і тривала підприємницька діяльність неможлива. Без дотримання ділового протоколу та етичних норм бізнес, який в багатьох випадках ґрунтується на основі неформальних угод, неформальних контактів, довіри партнерів один до одного, виявляється неефективним. Тому у своїй діяльності підприємець має обов'язково керуватися ustalеними нормами поведінки.

Основні поняття і ключові слова: етика, економіка, бізнес, етика бізнесу.

1.2. Етичні норми в менеджменті

Значну роль в розвитку бізнесу, підвищенні ефективності діяльності організації відіграє менеджмент, важливою складовою якого має бути етика, яка базується на системі принципів і норм, що характеризують поведіння

керівників і рядових працівників організації стосовно суспільства, інших організацій, груп, а також у відносинах між собою. З метою опису цілей організації, створення нормальної етичної атмосфери і визначення етичних рекомендацій у процесах прийняття рішень розробляються етичні нормативи.

У практиці менеджменту широке поширення одержали етичні нормативи, що забороняють такі дії [9]:

- шахрайство;
- вимагання;
- підношення подарунків посадовій особі;
- розпалювання конфліктів на ґрунті зіткнення інтересів;
- ухиляння від сплати податків;
- продаж недоброякісної продукції;
- розкриття секретів підприємства;
- незаконне використання інформації, отриманої у особи, яка довіряє тобі.

Американська освітня організація Центр етичних ресурсів пропонує 12 кроків у напрямку розробки кожною організацією власної етичної програми [5]:

- 1) формування бачення майбутнього;
- 2) визначення базових цінностей;
- 3) розробка корпоративного етичного кодексу;
- 4) створення служби чи призначення працівника з питань етики;
- 5) створення команди (комітету) оперативного рішення етичних питань;
- 6) розробка стратегії етичного спілкування;
- 7) проведення тренінгів з етики;
- 8) створення „гарячої” телефонної лінії етичної допомоги;
- 9) розробка системи оцінок і нагород;
- 10) створення системи контролю і реєстрації даних;
- 11) проведення періодичних оцінок;
- 12) введення етичного стилю керівництва.

Етичною має бути також кадрова політика. Так, згідно з Артуром Воллержу, кадрова політика “BMW” визначається такими принципами [9]:

орієнтація образу дій на етичні цілі, велику людяність, ліберальність і терпимість, прагнення до справедливості, принцип дії і протидії, самостійність і індивідуальність, самоствердження в роботі, влада, ієрархія, прагнення до соціальних контактів, інформація і комунікація, вільне вираження думки, прагнення до безпеки, соціальна користь праці і демократія.

Становлення етичних норм має розпочинатися з конкретної організації, фірми. Все частіше організації, фірми, для яких суспільна думка про чесність і добropорядність стоїть вище бажання максимізувати прибуток будь-якими способами, розробляють *Етичні кодекси (корпоративні кодекси)*, які [5]:

- показують менеджерам і працівникам як діяти, коли приймаються рішення на основі аналізу цінностей;
- формально зобов'язують всіх працівників звертати увагу на етичні аспекти рішень, які вони приймають;
- є основою для дискусій з питань етичного поведіння.

Аналіз літератури дає можливість уявити структуру, наприклад, японських кодексів [12]:

А. Ставлення до компанії:

- відданість;
- вдячність.

Б. Ставлення до роботи:

- ретельність;
- відповідальність;
- старанність;
- ощадливість;
- почуття гордості за свою роботу.

В. Ставлення до старших:

- повага;
- чемність.

Г. Ставлення до співробітників:

- співробітництво;
- визнання заслуг.

В Кодексі ділової етики компанії “Проктер енд Гембл” визначені

основні морально-етичні цінності та принципи діяльності компанії.

Цінності, на яких базується діяльність компанії:

- колектив, який складається з найкращих у світі спеціалістів;
- господарське ставлення до майна компанії (як до власного); прагнення до забезпечення довгострокової успішної діяльності компанії, до виконання покладених завдань, підвищення ефективності праці;
- чесність і відкритість у відношеннях між робітниками; дотримання букви закону; прийняття рішень на основі повної інформації і обґрунтування її оцінки на основі можливих ризиків;
- намагання бути кращими у виконанні покладених завдань, підвищення якості роботи; здійснення лідерства у своїй сфері;
- взаємне довір'я у стосунках між колегами, замовниками і користувачами.

Принципи і правила поведінки, які базуються на основі моральних цінностей, зводяться до такого:

- повага до особистості кожної людини;
- нероздільність інтересів компанії і кожного робітника;
- цілі і принципи чітко визначені і погоджені;
- основою успіху є новаторство;
- орієнтація у виробничій сфері на запити споживачів, на тісні, взаємовигідні відношення з замовниками і суміжниками;
- заохочення професійної майстерності робітників;
- намагання бути кращими у всіх галузях, які мають для компанії певне значення;
- спільна діяльність в дусі взаємного довір'я і партнерські відношення з замовниками, постачальниками, вищими навчальними закладами, державними органами [4].

Реалізацію головної мети й основних завдань менеджменту здійснюють менеджери. Вони використовують різні методи, стратегію і тактику управління колективом людей.

Менеджер, приймаючи те чи інше рішення, повинен пам'ятати, що суспільство звертає увагу і на етику, і на тверде дотримання законів, і тому йому варто дотримуватись найвищих стандартів відповідальності.

Для організації успішної роботи кожен менеджер повинен [11]:

- мати солідні спеціальні знання менеджменту, маркетингу, технології, фінансів тощо;
- виконувати повсякденні управлінські процедури й операції;
- використовувати різноманітну інформацію і вміти спілкуватися з підлеглими;
- планувати й організувати свою роботу із забезпечення успіху;
- проводити ділові наради і бесіди;
- здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень;
- оцінювати ефективність своєї роботи та діяльності керівників підрозділів.

На основі опитування багатьох менеджерів у країнах Європи встановлено такі ранги якості менеджерів вищої і середньої ланки [11]:

- створення ефективно діючої команди;
- самостійність прийняття управлінських рішень;
- підбір і утримання у своїй команді здібних ділових працівників;
- здатність до новаторства й енергійність у роботі;
- уміння бачити й виділяти в діяльності організації важливі проблеми;
- сила волі, високі етичні якості й уміння подати себе;
- знання прогресивних і ресурсозберігаючих технологій;
- всебічна освіченість і прагнення до високих результатів у роботі;
- готовність до ризику й заповзятості праці менеджера;
- уміння розвивати свою діяльність і здатність просуватися по службі.

Для реалізації якостей і здібностей менеджер мусить уміти [11]:

- успішно використовувати теорію і досвід сучасного менеджменту в практичній роботі;
- системно аналізувати й оцінювати виробничі ситуації і рівень менеджменту організації та її підрозділів;
- формулювати стратегічні цілі й тактичні альтернативи їхнього досягнення;
- розробляти бізнес-план;
- виробляти, обґрунтовувати, вибирати, приймати й реалізовувати управлінські рішення;

- доводити прийняті рішення до підлеглих і контролювати їх виконання;
- організувати підлеглих для досягнення поставленої мети;
- домагатися від підлеглих значних результатів;
- вивчати, узагальнювати й використовувати передові методи виробництва й управління;
- прогнозувати, проектувати управлінські системи;
- розраховувати економічну ефективність удосконалення менеджменту;
- цінувати час, планувати його й раціонально використовувати;
- вести ділові бесіди і проводити виробничі наради;
- працювати з персональним комп'ютером;
- перетворювати свої плани на дії й результати;
- складати звіти про результати діяльності.

Ефективність роботи менеджерів оцінюється досягнутими організацією техніко-економічними показниками: ростом обсягу виробництва; ростом продуктивності праці; фондівдачею; собівартістю; рентабельністю. Але, недотримання норм етикету, недостатність кваліфікації, досвіду, умінь і навичок менеджера організації може поставити цю організацію у вкрай несприятливе становище, навіть довести до банкрутства. Саме тому менеджер має постійно і все життя вдосконалювати себе.

Основні поняття і ключові слова: етика, менеджмент, менеджер, етика управління, етичний (корпоративний) кодекс.

1.3. Етика та етикет

Базовими категоріями аналізу етичних засад бізнесу та менеджменту є “етика”, “мораль”, “моральність”, “етикет”, тому зупинимось на їх визначенні.

Етика (з грецьк. *ethos* – норов, звичай, характер) — система знань (наука) про мораль та моральність, їх сутність та історію розвитку, їх роль та місце в житті людини.

Етика – система знань про добро та зло, їх актуалізацію в житті та поведінці людини.

Мораль (з лат. *moris* – норов, звичай, характер) – теоретична сукупність

поглядів на мораль та моральність, моральнісні відношення, якості, діяльність людини; це моральні принципи, норми і правила поведінки. Мораль визначає цінності людини, регулює її поведінку з точки зору принципового протиставлення добра та зла.

Функції моралі: регулятивна, ціннісно-орієнтовна, гуманістична, пізнавальна, виховна.

Моральність – поведінка, вчинки, якості, відношення, діяльність людини як результат безпосередньої реалізації моральних ідей, цінностей, принципів, норм і правил поведінки.

Ділові стосунки і культура комунікації в цілому має не тільки внутрішню (моральну, психологічну), а й зовнішню сторону – етикет, норми якого досить значущі в моральному плані.

Етикет – це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків (ставлення до інших, форми звертання, манери, стиль одягу тощо). Це складова зовнішньої культури окремої людини і суспільства в цілому. Етикет є певною формою церемоніалу, це мова символів.

Слово “етикет” увійшло до лексикону за часів правління французького короля Людовіка XIV (XVII ст.) як порядок і форма ввічливості при дворах монархів. На одному з вишуканих, величезних прийомів короля гості одержали картки (етикетки) зі зводом правил поведінки в конкретних церемоніях.

Існує п'ять видів етикету: придворний, військовий, дипломатичний, загальногромадянський і діловий (службовий).

В етикеті, як правило, закладені певні моральні принципи. Водночас етикет має суто зовнішню, часом відірвану від свого морального змісту, форму. Адже за суворим дотриманням правил етикету може критися недобррозичливе ставлення до інших. В цьому разі етикет стає формою лицемірства.

Безпосередньо з мораллю пов'язані такі норми етикету: ввічливість, тактовність, коректність, вихованість.

Основні поняття і ключові слова: етика, мораль, моральність, добро і зло, етикет, функції моралі.

1.4. Сутність та зміст етики ділових стосунків

Однією з причин, чому інвестиції в Україну надаються іноземними інвесторами не дуже охоче, є недовіра до наших підприємців, які не завжди дотримуються слова, підписаних контрактів, порушують етичні принципи ведення бізнесу, етику ділових стосунків.

Економічна діяльність, бізнес, менеджмент можуть успішно здійснюватися тільки за наявності загальноприйнятих етичних норм. Повинні існувати певні правила, норми, які вказують яка поведінка є допустимою, а яка ні. Адже, якщо діловий партнер не “тримає слово”, зриваються переговори, поставляються неякісні товари, відбувається обман, нечесна конкуренція, неповага, грубість до партнерів, клієнтів, покупця – це все буде гальмувати економічні успіхи, бізнес.

Деякі з етичних правил, норм записані в вигляді законів і нормативів, деякі є елементом традиції, культури, моралі. Вже у Біблії сказано: “Не вимагай хабарів”, “Поводьтеся з іншими людьми так, як ви бажаєте, щоб поводитися з вами”.

Сукупність цих формальних і неформальних норм складає *предмет Етики ділових стосунків*.

Етика ділових стосунків – система знань про моральні аспекти ділових стосунків між людьми, а також людиною і суспільством.

Як складова *економічної етики та етики бізнесу, етика ділових стосунків* визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів у відносинах між виробниками і споживачами, між організаціями (підприємствами), між організаціями та державою, в самих організаціях та ін.

Використання принципів на норм етики ділових стосунків впливає на [4]:

- *регулювання відносин між економічними суб'єктами ринку на підставі виконання договірних зобов'язань та дотримання права (виконання сторонами контрактних зобов'язань, покриття збитків партнеру в разі заподіяння шкоди, запобігання порушенням ділової практики та вільної конкуренції, додержання правил та норм, що стосуються реклами, використання товарних знаків та ін.);*

- *виконання норм та правил державного регулювання, в основі яких заходи контролю з боку держави за додержанням законодавства, стандартів,*

постанов та розпоряджень з конкретних питань підприємницької діяльності;

- *регулювання відносин бізнесу із споживачами*, направлене на сумлінне ставлення до споживача (чесність та достовірність характеру реклами, задоволення вимог споживачів щодо кількості, якості, асортименту, новизни, технічних характеристик товарів, дотримання стандартів та вимог щодо сертифікації продукції та ін);

- *відносини бізнесу із суспільством*, які передбачають рішення та дії підприємців, спрямовані на підвищення рівня життя як працівників організації, так і суспільства загалом;

- *культуру ділового партнерства*, що базується на довірі, добропорядності, чесності, вмінні тримати своє слово, виключенні обману, безвідповідальності, зловживань довірою партнера, а також забезпеченні етичного ставлення підприємця до своїх працівників.

Важливою запорукою успішної діяльності організації є *менеджмент (управління)*. В сучасних теоріях управління значна роль відводиться етичним аспектам управління.

Як складова *менеджменту організації етика ділових стосунків* визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів відносин між керівником і співробітниками, відносин в організації загалом.

Ефективність бізнесу, ефективність діяльності організації в значній мірі залежать від моральних якостей керівника, які виявляються у його діловій поведінці, взаємодії та спілкуванні (відповідальність за доручену справу, корпоративна солідарність, самовдосконалення, повага до людей та ін.).

Так, японська фірма “Мацусіта електрик” у своєму етичному кодексі визначила, що менеджери, керівники повинні дотримуватися таких цінностей, як об’єктивність, справедливість, здатність згуртувати інших, скромність, вміння висловлювати позитивні оцінку діяльності іншої людини.

Американська асоціація вищих керівників 250 корпорацій опублікувала звіт про етичну політику і практику своїх членів. У звіті зроблено висновок про те, що менеджери, особливо вищої ланки, повинні підтримувати норми етичної поведінки, виступати ініціаторами формування етичних цінностей у компаній [4].

Значимість етики ділових стосунків також полягає у тому, що вона виконує функції не тільки моральної оцінки, але, що важливо, є *засобом*

прийняття рішень, що дає можливість правильно вирішувати бізнесові та управлінські питання, розв'язувати суперечливі та конфліктні проблеми морального характеру.

Основні поняття і ключові слова: етика ділових стосунків (ділова етика), економічна етика, етика бізнесу.

Теми та питання для підготовки до семінарських занять

Вступ до курсу “Етика ділових стосунків”

1. Етичні засади сучасного бізнесу.
2. Етичні норми в менеджменті.
3. Визначення понять “етика”, “мораль”, “моральність”.
4. Поняття етикету.
5. Етика та етикет.
6. Предмет та завдання етики ділових стосунків.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений: Учебное пособие для студентов обучающихся по экономическим специальностям. – М.: “Финансы и статистика”, 2004. – 208 с.
2. Гах Й. М. Етика ділового спілкування: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 160 с.
3. Герасимчук А. А., Тимошенко О. І. Етика та етикет. – К.: ЄУ. – 2006. – 350 с.
4. Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики: Учебн. пособие – М.: Консалтбанкир, 2002. – 576 с.
5. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. – К.: Наукова думка, 2001. – 242 с.
6. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: Навч. посібник. –2-е вид., перероб. і доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 224 с.
7. Кубрак О. В. Етика ділового та повсякденного спілкування: Навч. посібник. – Суми: ВДТ “Університетська книга”, 2002. – 288 с.
8. Малахов В. Г. Етика: Курс лекцій. – К.: Либідь, 2000. – 304 с.

9. Мартыненко Н. М. Основы менеджмента: Учебник. – К.: Каравелла, 2003. – 496 с.
10. Палеха Ю. І. Ділова етика: Навчально-методичний посібник. – К.: ЄУФІМБ, 2000.– 250 с.
11. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: Навч. Посібник. – К.: Кондор, 2008. – 356 с.
12. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту: Навч. посібник. – К.: Професіонал, 2004. – 432 с.
13. Статінова Н. П., Радченко С. Г. Етика бізнесу: Навч. посібник. – К.: КНТЕУ, 2001. – 280 с.
14. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 232 с.
15. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навч. посібник. – К.: Знання, 2005. – 442 с.
16. Шеломенцев В. М. Етикет і сучасна культура спілкування. – 2-е вид. – К.: Лібра, 2003. – 416 с.

Розділ 2.
ОСНОВИ ДІЛОВОГО ЕТИКЕТУ
Стислий зміст теми

2.1. Особливості ділового етикету

Як ми вже вище визначили, *етикет* – це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків (ставлення до інших, форми звертання, манери, стиль одягу тощо).

Попри універсальний характер етикету є певні особливості його прояву в сім'ї, в громадських місцях, на роботі тощо.

Діловий етикет – норми, які регулюють стиль роботи, манеру поведінки і спілкування при вирішенні ділових проблем; це встановлений порядок і норми взаємовідносин на службі, з керівництвом, у відносинах між колегами, партнерами, клієнтами.

Важливими складовими ділового етикету є:

- офіційні та протокольні форми привітання та представлення;
- подарунки в ділових відношеннях;
- етикет національних символів;
- візитна картка;
- діловий одяг;
- етикет в рекламі та ін.

Основою етикетних норм є: дотримання певної дистанції між працівниками різних рангів, толерантне ставлення до думок інших, уміння визнавати свої помилки, бути самокритичним, уміння використовувати в суперечці аргументи, а не владу чи авторитет та ін.

Діловий етикет потрібно розглядати в єдності з етикою, оскільки лише за такої умови його використання є плідним, бо сприяє ефективній взаємодії керівника з підлеглими, співробітників між собою, працівників будь-якої установи з клієнтами.

Різновидом ділового етикету є службовий етикет.

Службовий етикет – сукупність найдоцільніших правил поведінки там, де відбувається професійна діяльність (на виробництві, в будь-якій організації).

Дотримання правил і вимог службового етикету є обов'язковим для всіх, адже це сприяє створенню сприятливого морально-психологічного клімату для людей, під впливом якого формується гарний настрій людини. Гарний настрій впливає на здоров'я людини, на продуктивність її праці. Не випадково великі фірми та корпорації створюють власні Кодекси честі, в яких передбачено норми взаємин та правила службового етикету.

Основні поняття і ключові слова: діловий етикет, етика і діловий етикет, службовий етикет.

2.2. Поняття ділового протоколу.

Для успішних ділових контактів між партнерами, особливо представниками різних країн, дуже важливо дотримуватися певних протокольних звичаїв та правил.

Слово “протокол” (від грецького *protokollon* означає: *protos* – перший, *kolla* – клеїти). У візантійській дипломатії слово трактувалось як правила оформлення документів й означало першу частину документа, в якому перераховується склад учасників зустрічі. В наш час **протокол** являє собою сукупність правил поведінки, норм і традицій, які регулюють порядок різних церемоній, офіційних та неофіційних зустрічей, форму одягу та ін.

Французький дипломат Ж. Камбон зазначає: “Правила протоколу в наш час видаються дещо старомодними, але не дотримуватися їх так само нерозумно, як і не знімати шляпу заходячи в церкву або взуття заходячи в мечеть... По суті, не все ж так безглуздо в цих урочистих дрібницях” [14].

Діловий протокол – правила, що регламентують порядок зустрічей і проведів делегацій, проведення бесід і переговорів, організацію прийомів, форму одягу, ведення ділового листування, підписання договорів, угод та ін.

Протокол допомагає створити дружню і невимушену обстановку під час зустрічей, переговорів, прийомів, що сприяє взаєморозумінню і досягненню бажаних результатів, допомагає вирішенню ділових питань.

У міжнародних стосунках використовується **дипломатичний протокол** – сукупність правил, традицій, яких дотримуються в міжнародних стосунках. Він є складовою дипломатії і формою, яка створює відповідні умови відносин між державами, урядами на основі миру, взаємоповаги, дружби.

На відміну від дипломатичного, правила ділового протоколу більш гнучкі, їх дотримуються менш суворо.

Основними *етичними принципами* ділового протоколу є ввічливість, тактовність, взаємоповага, гідність, порядність.

Основні поняття і ключові слова: протокол, діловий протокол, етичні принципи протоколу.

2.3. Етика та етикет у взаєминах керівника з підлеглими

Ефективність, успіх роботи організації багато в чому залежать від її керівників, визначаються їхніми поведінкою і моральними якостями. Не випадково американці кажуть, що краще витратити десять тисяч доларів на пошуки розумного, вихованого менеджера, який вміє працювати з людьми, аніж потім витратити сто тисяч доларів через поганого керівника, який не може встановити нормальні стосунки з працівниками та клієнтами [17].

Існує два підходи до оцінки діяльності керівника. Перший (класичний підхід) полягає в тому, що керівники оцінюються за професійними і діловими якостями. Другий – акцентує увагу на особистісних якостях керівника, стилі його поведінки. Абсолютизація того чи іншого підходу призводить до зниження управлінської діяльності та ефективності діяльності організації в цілому. Поєднання професійних, ділових та особистісних якостей є умовою успішної діяльності менеджера (керівника).

Так, одна з японських газет свого часу провела інтерв'ю з президентами великих компаній щодо того, які якості й стандарти поведінки повинен мати керівник. При цьому було названо такі: широта поглядів і глобальний підхід до проблем; перспективне бачення та гнучкість; ініціативність та рішучість, особливо в умовах ризику; завзятість у роботі та безперервне самовдосконалення. Серед особистісних якостей виділяли такі: вміння чітко формулювати цілі та настанови; готовність вислуховувати думки інших; неупередженість, безкорисливість і лояльність; здатність повністю використовувати можливості підлеглих правильною їх розстановкою та справедливим ставленням до них; особиста привабливість; здатність згуртовувати людей і створювати їм сприятливу атмосферу для роботи [16].

Американськими ученими К. Томасом і Р. Кілменном розроблена

методика, яка дає змогу менеджеру обирати *стратегію поведінки і спілкування* в організації [17].

- *Протистояння (суперництва)* – керівник намагається залишити за собою командну роль як щодо підлеглих, так і щодо партнерів, виходячи зі своєї мотивації досягнення успіху і бажання впливати на інших. Це сприяє отриманню високих результатів при виконанні поставленого завдання, але людські взаємини при цьому не будуть теплими.

- *Партнерства* – керівник прагне отримати позитивний результат, враховуючи не тільки власні інтереси, а й інтереси інших. Така стратегія є ефективною, бо вона вибудовується на основі поваги до людей.

- *Компромісу* – керівник прагне досягти успіху, займаючи середню позицію між протистоянням та партнерством. Однак для виконання поставлених завдань ця стратегія не завжди є результативною.

- *Уникнення* – керівник прагне уникнути відповідальності за постановку та реалізацію завдань. Це буває при його недостатній професійній компетентності.

- *Прилаштування* – керівник не виявляє ні активності, ні зацікавленості, ні волі, щоб організувати роботу інших людей найкращим чином й отримати позитивні результати.

На практиці спілкування менеджера-керівника з підлеглими відбувається у відповідних формах [17]:

- *Субординаційній.* Найчастіше такої форми спілкування дотримується керівник, призначений зверху. Він або не дуже вирізняється інтелектуальними характеристиками, або, навпаки, тисне на всіх своїми інтелектуальними перевагами. Для цієї форми характерним є дотримання дистанції між керівником та підлеглими.

- *Службово-товариській.* Це спілкування відповідає встановленим службовим ролям і розмежуванню професійних повноважень. Таке спілкування керівника характеризується повагою до підлеглих, сприяє зміцненню корпоративної культури в організації. Завдяки цьому керівник забезпечує собі відповідний імідж і повагу підлеглих.

- *Дружній.* У разі такої форми спілкування відбувається “розмивання” відносин між керівником і підлеглими, втрачається контроль за виконанням професійних обов’язків та станом виробництва.

Вибір *стратегії і тактики поведінки та спілкування* керівника повинен визначатися завданням менеджменту. Приклад такого завдання чітко сформульований в словах А. Моріта (Sony): “Найвище завдання японського менеджера полягає у тому, щоб встановити нормальні взаємини з працівниками, сформувати ставлення до корпорації як до рідної сім’ї, розуміння того, що у робітників та менеджерів – одна доля” [8].

Однією з найважливіших умов успішності керівника є його *комунікативна компетентність*, яка визначається тим, як він вміє приваблювати до себе інших людей, викликати у них симпатію; зацікавлювати їх своєчасною і корисною інформацією; аргументовано переконувати у важливості тих чи інших дій; впливати на інших з метою спрямування їхніх зусиль на виконання поставленої мети, завойовувати та підтримувати своїми діями довіру.

Однією з причин невиконання підлеглими поставлених завдань, виникнення в організації конфліктів (між керівником і підлеглими, між підлеглими) та погіршення в ній соціально-психологічного клімату є відсутність *взаєморозуміння*, в першу чергу між керівником і підлеглими. Тобто є проблема в досягненні єдності у позиції менеджера та підлеглого. Для того щоб підлеглі сприймали позицію менеджера, слід показати їм, що дії, які він повинен здійснити, не тільки не суперечитимуть принциповим поглядам підлеглих, а навіть сприятимуть задоволенню певних їхніх потреб. Крім того, люди легше сприймають і краще виконують завдання тієї людини, до якої вони відчувають емоційно позитивне ставлення і, навпаки, погано сприймають завдання від людини, до якої у них негативне ставлення [17].

Однією з важливих якостей менеджера-керівника є вміння попереджувати *конфлікти*, а у разі виникнення – аналізувати і вирішувати їх.

У випадку міжособистісних конфліктів (між підлеглими), конфліктуючі сторони можуть самі вирішити конфлікт, а іноді доводиться це робити за допомогою посередника. У ролі посередника найчастіше доводиться бути менеджеру. Вони витрачають майже 20% свого робочого часу на запобігання та вирішення конфліктів. Встановлено, що втрати від конфліктів і післяконфліктних переживань становлять 15% робочого часу менеджера [17].

У менеджера часто бувають ситуації, коли доводиться *критикувати* підлеглих, робити їм зауваження. Менеджеру слід навчитися критикувати

людей таким чином, щоб не викликати у них образу і гнів. Мотиви критики, форми і виявлення її можуть бути різними, а саме з метою [17]:

- *допомогти ділу* – критика стосується суті справи і висловлюється спокійно, без приниження гідності людини, тому до такої критики найчастіше прислуховуються;

- *показати себе* – використовується, щоб виявити перед всіма свої ерудицію, знання, досвід, значущість. Така критика не є конструктивною;

- *зведення рахунків* – той, хто критикує, начебто піклується про справу, а насправді хоче помститися за стару образу;

- *перестрашування* – використовується як засіб завуалювати свою невпевненість;

- *упередження заслуженого звинувачення* – використовується, щоб нейтралізувати звинувачення з боку підлеглих, особливо під час наради, зборів тощо;

- *контратаки* – це негативна реакція на критичне зауваження;

- *отримання емоційного розряду* – деякі люди отримують задоволення, принижуючи гідність іншої людини.

Дослідження показують, що найкраще сприймають люди конструктивну критику, в якій є підтекст про повагу до людини та віра в її здібності, знання та досвід.

У світовій практиці менеджменту є правила, які забороняють певні дії керівників, бо порушують етичні або морально-психологічні вимоги до спілкування. Серед них такі [17]:

- не можна впливати на підлеглих нищівною критикою;

- не слід шукати винних, краще шукати причини і шляхи подолання недоліків;

- не можна принижувати гідність людини, треба аналізувати її дії;

- не можна висувати претензії до працівника у присутності інших, краще висловлювати їх наодинці;

- не слід боятися хвалити підлеглого, бо успіх окрилює;

- у разі негативної оцінки мову слід вести лише про результати діяльності працівника, а не про його особистість;

- не варто обмежувати самостійність і свободу людей, слід довіряти

їм і сприяти розвитку у них ініціативи, бажанню генерувати ідеї та ін.

Морально-психологічний портрет вітчизняного керівника в Україні ще формується. Риси, які мали керівники за минулих часів, у нових ринкових умовах змінюються. Становлення керівників, які з'явилися після перебудови, відбувалося методом пошуку та помилок, набуттям власного досвіду. Практика формування сучасного менеджера показує, що значно важче, порівняно з переоснащенням виробництва та розвитком сучасних технологій, дається перебудова психології людей, які не звикли працювати у жорстких умовах ринку.

Уже є перші спроби узагальнити якості та стандарти поведінки українських керівників нового часу, проте етичний бік їхньої роботи, психологічні механізми взаємин з підлеглими поки що опрацьовані недостатньо [17].

Основні поняття і ключові слова: керівник, підлеглий, стратегії поведінки і спілкування, форми спілкування, конфлікти, взаєморозуміння, критика.

2.4. Етика та етикет у взаєминах менеджера з клієнтами та партнерами по бізнесу

Просування товару на ринок є одним з найважливіших обов'язків менеджера. Для того щоб успішно здійснювати його продаж, менеджер повинен розробляти стратегію спілкування та взаємодії з клієнтами. Для цього йому необхідно відповісти на такі запитання: “Що я знаю про клієнта? Які у нього потреби? Яка інформація допоможе краще задовольнити потреби клієнта? Як клієнт оцінює організацію та її товар, її сильні та слабкі сторони? Як можна закріпити відданість клієнта своїй організації і завдяки цьому збільшити прибуток? У чому конкуренти досягли більших успіхів і за рахунок чого?” Відповіді на ці запитання багато в чому залежать від знань менеджера про психологічну природу клієнтів та вміння спілкуватися з ними [17].

Актуальність цієї проблеми зумовила появу нової концепції управління маркетингом – *маркетингу стосунків*, який передбачає спрямованість маркетингової діяльності організації на встановлення довгострокових,

конструктивних взаємин з потенційними клієнтами. Таким чином, крім дослідження ринку, планування, стимулювання збуту у менеджера з'являється ще одна важлива функція – взаємодія з покупцем [5].

З літератури відомо, що в багатьох сферах бізнесу 80 – 90% доходу формують постійні клієнти. І тому завдання кожної організації, кожного менеджера зокрема – утримати насамперед постійних клієнтів і, звичайно, залучити до співробітництва нових. “Клієнти – це джерело життя для корпорації, і їх треба поважати, як землю, за те, що вона – джерело життя” – зазначав Шмінке Дон у своїй книзі “7 принципів Древніх Самураїв або Кодекс керівника” [20]. За оцінками американських спеціалістів, лише 40% поразок у бізнесі припадають на неправильну оцінку ринку та конкуренцію, а причиною 60% є неправильна взаємодія з клієнтами, неврахування того, що їм потрібно і саме зараз, і яку ціну вони готові заплатити.

До основних форм спілкування менеджера з клієнтами фахівці відносять [17]:

- опитування різних груп населення, телемаркетинг;
- створення так званих “фокус-груп” з числа постійних клієнтів, з якими обговорюються проблеми, що стоять перед фірмою, та можливі шляхи їх вирішення;
- проведення конференцій, презентацій тощо;
- персональне спілкування з клієнтами.

Саме остання форма спілкування приваблює клієнтів найбільше і дає більш надійну інформацію для організації. Наприклад, американська компанія “Професіонал Ексібітс Графікс” щомісяця надсилає від 300 до 400 контрольних листів клієнтам. Потім одному відсотку з них телефонує особисто топ-менеджер цієї компанії, вислуховує їх побажання. Як правило, до 95% з цих побажань клієнтів задовольняються. Менеджер переконаний у тому, що варто витрати свій дорогоцінний час на таке спілкування, бо повернення або ощасливлення клієнта принесе величезні дивіденди для компанії.

Використовуючи названі та інші форми спілкування менеджери отримують інформацію про потреби клієнта, мотивацію його звернення до їхньої організації; рівень задоволеності очікувань клієнта; поведінку клієнта до і після купівлі продукту та ін.; думку про різні аспекти діяльності

організації (асортимент послуг, цінову політику, зручність розташування філій тощо). Оскільки основою дій клієнтів є певний мотив, то й дослідження менеджер повинен починати з вивчення мотивів поведінки клієнтів [17].

Оцінка клієнтом роботи організації, подальше співробітництво з нею залежать від того, як результати взаємодії з її працівниками збігаються з його попередніми очікуваннями. Обслуговування, яке не відповідає очікуванням, людина найімовірніше назве “поганим”. Обслуговування клієнтів – це особливе явище, яке значною мірою стосується сфери почуттів. Його не можна виміряти як звичайну річ, його зразок не можна показати покупцеві, до нього не можна доторкнутися. Той самий сервіс по-різному сприймається людьми, навіть одного культурного рівня. Водночас той самий сервіс сприймається по-різному тією самою людиною залежно від її настрою в момент отримання послуги. Та структура, зазначають відомі спеціалісти з маркетингу, при побудові якої не були прийняті до уваги почуття людей, що повинні приводити її в дію, навряд чи зможе виконати ту роль, якої від неї чекають [17].

Проведені дослідження свідчать, що, наприклад, рівень повторної купівлі банківської послуги для клієнта, який отримав задоволення від стосунків з банком, становить 92%, у тих, що мають незадоволення, але його не афішували, – 78%. Якщо клієнт звернувся до банку зі скаргою і має задоволення від отриманої відповіді, то рівень повторної купівлі для нього дорівнює 91% , у разі незадоволення від відповіді рівень впаде до 46%. З цього видно, що через незадоволеність діями менеджера клієнти можуть перейти на обслуговування до іншої організації. За даними англійських соціологів, 81% незадоволених клієнтів, з якими менеджери банку розглядали конфліктні ситуації, залишилися задоволеними навіть тоді, коли питання було вирішене не на їхню користь. Але вони позитивно оцінили ту увагу, яку було виявлено до них [17].

Втрата клієнтів є небезпекою для будь-якої організації, тому що створює їй антирекламу. За результатами американських досліджень 70% опитаних респондентів (понад 3000 осіб) змінили магазин, в якому обслуговувалися, через те, що з ними погано поводитися продавці та менеджери [16]. Отже, клієнт виявляє задоволення спілкуванням з організацією тільки тоді, коли воно відбувається в умовах психологічного

комфорту і він отримує позитивні емоції. Бажано пам'ятати, що людина на 90 відсотків приймає рішення про купівлю на рівні емоцій і лише на 10 відсотків – на рівні свідомого розрахунку, логіки.

Є деякі прийоми, які психологи рекомендують використовувати в роботі з клієнтами при продажу їм свого продукту. Серед них такі, що сприяють створенню у людини доброго настрою і стимулюють не тільки купівлю конкретного товару, а й до продовження взаємин. Для цього слід частіше посміхатися, дивитися клієнту в очі, називати його по імені, виявляти до нього свою увагу, повагу та симпатію, свою доброзичливість та добрий настрій, говорити з тією ж швидкістю та в тому ж голосовому регістрі, що й він, поводитись спокійно і невимушено, мати охайний вигляд [17].

Взаємодія між учасниками продажу-купівлі відбувається, зазвичай, у вигляді переговорів. При цьому важливим є ставлення клієнта до організації та до її менеджерів. Відомо, якщо є до них довіра, рішення про купівлю приймається швидше.

Колишній віце-президент з маркетингу компанії ІВМ Ф. Роджерс пише: “Мати справу з компанією, яка не зорієнтована на клієнта, — це втрачений час і нерви. Ви це відчуваєте, якщо телефонуєте в компанію і ще не встигли представитися та привітатися, а вам кажуть: “Заждіть”. У приймальній офісу Вас вилають за те, що Ви своїм запитанням заважаєте приватній бесіді, і відішлють шукати якогось працівника на іншому кінці коридору чи на іншій поверхи, конкретно не кажучи, де саме. Повз Вас пройде десяток працівників, але жоден не запропонує допомогу. Якщо Ви помилилися, то тут з Вами будуть розмовляти так, начебто Ви їх пограбували. Якщо працівник не відповідає на телефонні дзвінки та на листи, якщо в останню хвилину і без поважних причин відмінює зустріч або спізнюється, то яку думку про цю компанію матиме клієнт? Він не буде впевненим, що тут своєчасно та якісно виконають його замовлення. І з такою компанією він ще раз навряд чи захоче мати справу” [12].

Тому для ефективного спілкування з клієнтами необхідно, щоб менеджери були тактовними та ввічливими, а найголовніше – точними у виконанні своєї обіцянки. Не можна демонструвати клієнтові свою надмірну зайнятість, безперервно розмовляючи по телефону, весь час виходячи в інші кабінети тощо. Якщо призначено зустріч, то не можна на неї запізнюватися.

Якщо прийнято якийсь рішення, то його треба дотримуватися. На всі телефонні дзвінки та листи необхідно давати обов'язкову, своєчасну і вичерпну відповідь. Звичайно, такі вимоги стосуються як працівників організації, так і клієнтів. Якщо таке ставлення буде з обох сторін, то й взаємини будуть приємними для кожної з них.

У відомих фірмах світу формується така лінія поведінки працівників, щоб, вступаючи у контакт з клієнтом, вони усвідомлювали себе єдиним у його очах представником компанії і при цьому знали, що від їхньої поведінки і від того, яке залишилося у клієнта про них враження, залежатиме його думка про організацію в цілому. Основне правило – дати зрозуміти кожному клієнту, що його цінують незалежно від обсягів коштів на його рахунок. Роздратування та неприязнь, які викличуть у клієнта байдуже ставлення до нього з боку окремого працівника, можуть призвести до втрати вигідного клієнта. До того ж один невдоволений клієнт передає своє незадоволення в середньому дев'ятьом іншим, а вони, в свою чергу, ще іншим [17].

Відомий автор американських економічних бестселерів Пол Хокен вважає, що менеджер до продажу свого продукту повинен ставитися як до улюбленого дерева, турботливо вирощуючи, підживлюючи його, даючи йому світло та тепло. Тоді дерево принесе плоди і почне давати добрий врожай. Але не слід при цьому забувати, що довкола ростуть дерева, які належать іншим людям. І якщо на вирощування плодів доводиться витратити 40% коштів та фізичних зусиль, то, щоб продати продукт своєї праці з вигодою для себе, тобто на спілкування з клієнтами, треба витратити 60% коштів та зусиль. *Продаж – це спілкування між людьми*, під час якого кожна сторона враховує свої інтереси, відіграє певну роль, використовує свої можливості і докладає зусиль, щоб умови проведеної операції були для неї вигідними [16].

Основні поняття і ключові слова: клієнт, партнер, маркетинг, форми спілкування менеджера з клієнтами.

2.5. Національні особливості ділового етикету в різних країнах світу

В епоху глобалізації завдяки широкій доступності певних товарів та ідей локальні культури змінюються і кордони між ними стають прозорішими.

Завдяки розвитку транспортних засобів, економічних зв'язків та засобів комунікації відбувається процес інтеграції окремих етнічних культур в єдину світову культуру, тобто процес глобалізації культури. При цьому культура розглядається як сукупність ціннісних орієнтацій й поведінкових стереотипів, прийнятих у конкретній країні або групі країн і засвоєних більшістю. У між культурній комунікації вона виявляється у розширенні культурних контактів, запозиченні культурних цінностей та міграції людей з однієї культури в іншу. З огляду на це Організація Об'єднаних Націй, зокрема, проголосила 2001 рік Роком діалогу між культурами [17].

Кожний народ має свою національну культуру, її неповторність та оригінальність виявляються як в духовній (мова, література, музика, живопис, релігія), так і в матеріальній (особливості економічного укладу, ведення господарства, виробництва тощо) сферах життя та діяльності. Культурні, психологічні, національні особливості народу не можуть не позначатись на його діловій культурі, не можуть не впливати на культуру спілкування та взаємодії. Відмінності культур можуть бути досить істотними і стосуватися мови, правил етикету, стереотипів поведінки, використання певних засобів спілкування. Взаємодія з іноземними партнерами – це завжди зіткнення різних національних культур. Саме через неусвідомлення цього при контактах представників різних країн відбуваються непорозуміння, а іноді й конфлікти. На стадії реалізації контактів виявляються певні національні особливості, притаманні окремим народам. Ці особливості слід враховувати, готуючись до будь-яких переговорів з іноземцями, і відповідним чином коригувати свої дії. Так, характерним для поведінки представників різних країн під час переговорів відповідно до їхніх національних та психологічних особливостей є [17] :

- **для американців** – прагнення обговорити не тільки загальні підходи, а й деталі, пов'язані з реалізацією домовленостей. Для них типовими є мажорний настрій, відкритість, енергійність, не дуже офіційна манера ведення переговорів. Водночас вони поводяться впевнено і прагнуть домінувати, вважаючи, що їхня позиція єдино правильна. Професіоналізм представників американських делегацій звичайно високий, і поводяться вони при прийнятті рішень відносно самостійно. Люблять приймати пакетні рішення, вміють торгуватися, виявляють настійливість у досягненні своїх цілей;

- для **англійців** – прагнення вирішити всі питання під час переговорів залежно від позиції партнерів. Тому вони мало уваги приділяють підготовці до переговорів, ставляться до розгляду питань досить гнучко, як правило, позитивно реагують на пропозиції іншої сторони, намагаються уникати конфронтації;

- для **французів** – приділення уваги попереднім домовленостям та попередньому обговоренню проблем. Представники їхніх делегацій намагаються зберігати незалежність, але вони менш вільні при прийнятті рішень і пов'язані наданими їм інструкціями. Часто вибирають конфронтаційний стиль взаємин. Вони прагнуть використовувати французьку мову як офіційну під час переговорів;

- для **німців** – бажання вести переговори тільки тоді, коли впевнені у позитивному вирішенні проблеми. Вони докладно виробляють свою позицію, поетапно обговорюють питання. Німці дуже пунктуальні, дотримуються суворої регламентації поведінки. Для них мають значення статус, титули і звання людей, що беруть участь у переговорах;

- для **китайців** – чітке розмежування окремих етапів переговорів. Спочатку вони оцінюють зовнішній вигляд та поведінку партнерів, їхній статус. Намагаються з'ясувати позицію та можливості партнерів і тільки після цього висувують свої пропозиції, вміло використовують чужі помилки. Остаточні рішення приймають тільки після затвердження їх своїм керівництвом. Велику увагу приділяють виконанню досягнутих домовленостей, навіть використовуючи різні форми тиску;

- для **японців** – ввічливе ставлення до учасників спілкування, прагнення уникнути зіткнення позицій під час офіційних переговорів. Вони йдуть на поступки, якщо поступки робить й інша сторона. Приділяють велику увагу розвитку особистих взаємин з партнерами. Вони дотримуються точності та обов'язковості у всьому, підкреслено демонструють свою увагу, слухаючи співрозмовників (але це не означає, що вони з ними погоджуються). Особливістю є групова солідарність, вміння працювати в команді. Представники делегацій рішення самі не приймають, обов'язково його погоджують зі своїм керівництвом, на що витрачають багато часу;

- для **представників арабських країн** – увага до дрібниць, яким іноді інша сторона не приділяє уваги. Труднощі й конфлікти під час переговорів

іноді виникають через їхню звичку торгуватися, а також тому, що вони побоюються, що їх можуть зневажати і ними хочуть керувати;

- на думку зарубіжних спеціалістів, *представники Росії та інших країн Співдружності* на переговорах часто звертають увагу на загальні питання і мало уваги приділяють тому, як їх реалізувати. У них переважає бажання критикувати партнерів, а не висувати власні варіанти конструктивних рішень, є прагнення не приймати ризиковані рішення.

Основні поняття і ключові слова: національна культура, національні особливості ділового спілкування.

Теми та питання для підготовки до семінарських занять

Основи ділового етикету

1. Особливості ділового етикету.
2. Діловий етикет як економічна категорія.
3. Поняття ділового протоколу.
4. Етика та етикет у взаєминах керівника та підлеглими.
5. Етика та етикет у взаєминах з клієнтами та партнерами по бізнесу.
6. Національні особливості ділового етикету в різних країнах світу.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Афанасьєв І. Діловий етикет: – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: “Альтерпрес”, 2001. – 352 с. – Рос. мовою.
2. Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений: Учебное пособие для студентов, обучающихся по экономическим специальностям. – М.: “Финансы и статистика”, 2004. – 208 с.
3. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів – Вінниця: НОВА КНИГА, 2002. – 223 с.
4. Гах Й. М. Етика ділового спілкування: Навч. посібник. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 160 с.
5. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підручник. – К.: Лібра, 2002. – 712 с.
6. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: Навч. посібник. – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: Центр навч. літератури, 2005. – 224 с.
7. Кубрак О. В. Етика ділового та повсякденного спілкування: Навч. посібник з етикету для студентів. – Суми: ВТД „Університетська книга”,

2001. – 288 с.

8. Морита А. Сделано в Японии. История фирмы Сони: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. – 410 с.
9. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Навч. посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
10. Палеха Ю. І. Ділова етика: Навчально-методичний посібник. – К.: ЄУФІМБ, 2000.– 250 с.
11. Радевич-Винницький Я. Етикет і культура спілкування: Навч. посібник. – К.: Знання, 2006. – 291 с.
12. Роджерс Ф. Дж. IBM. Взгляд изнутри. Человек – фирма – маркетинг: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. – 280 с.
13. Соловьев Э. Я. Современный этикет. Деловой протокол. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд. “Ось-89”, 2003 – 208 с.
14. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена: Навч. посібник. – К.: Центр навч. літератури, 2004. – 232 с.
15. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет: Навч. посібник. – К.: Знання, 2006. – 391 с.
16. Тоехиро Коно. Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с яп. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.
17. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навч. посібник. – К.: Знання, 2005. – 442 с.
18. Чмут Т. К., Чайка Г. Л. Етика ділового спілкування: Навч. посібник. – 3-є вид., перероб. і доп.– К.: Вікар, 2003.– 223 с.
19. Шеломенцев В. М. Етикет і сучасна культура спілкування. – 2-е вид. – К.: Лібра, 2003. – 416 с.
20. Шминке Д. 47 Принципов Древних Самураев или Кодекс Руководителя: Пер. с англ. – М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2003. – 159 с.

Розділ 3.
ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ
Стислий зміст теми

3.1. Спілкування як самостійна та специфічна форма активної особистості

Сучасна людина проводить в усному спілкуванні 65% свого робочого часу. Витрата чистого часу на бесіди у пересічного мешканця Землі складає 2,5 роки. Це означає, що кожен протягом свого життя встигає “наговорити” близько 400 томів обсягом по 1000 сторінок. Отже, люди багато розмовляють, але часто роблять це не ефективно. Приблизно 50% інформації втрачається при передачі. Причиною є невміння донести до співрозмовника повідомлення, схильність говорити самому, небажання слухати [11].

Принципи риторичної педагогіки були визначені ще стародавніми мислителями: “Говори, аби я міг пізнати тебе” (Сократ), “Якщо хочеш стати добрим оратором, стань спочатку доброю людиною” (Квінтіліан).

Риторика (від давньогрец. “говорю, ллю, течу”) – наука переконання засобами мови.

У спілкуванні виявляється людська сутність, через спілкування (комунікацію) людина реалізує себе, стверджує себе, вирішує питання, проблеми. Якщо взяти сферу моральності, то спілкування, як зазначає В. Малахов, є “цариною моральності” [22], тому що *людська моральність виявляє себе* не у свідомості і навіть не у діяльності людини, а саме в її спілкуванні. Без спілкування неможливе існування людини і людського суспільства.

Спілкування – це взаємодія людей, яка полягає в обміні інформацією, діями та встановленні взаєморозуміння.

Спілкування – взаємодія двох або більше людей, спрямована на узгодження і об’єднання зусиль з метою налагодження взаємин та досягнення загального результату.

Спілкування є важливою духовною потребою особистості як суспільної істоти. Потреба людини у спілкуванні зумовлена суспільним способом її

буття та необхідністю взаємодії у процесі діяльності. Будь-яка спільна діяльність, і в першу чергу трудова, не може здійснюватися успішно, якщо між тими, хто її виконує, не будуть налагоджені відповідні контакти та взаєморозуміння.

Спілкування – явище глибоко соціальне. Соціальна природа спілкування виражається в тому, що воно завжди відбувається в середовищі людей, де суб'єкти спілкування завжди постають як носії соціального досвіду. Соціальний досвід спілкування виявляється у змісті інформації, що є його предметом (знання, відомості, способи діяльності), у засобах (мовна та немовна комунікація при спілкуванні), у суспільно вироблених у процесі історичного розвитку різновидах спілкування. За змістом спілкування охоплює всі царини людського буття та діяльності, об'єктивні та суб'єктивні їх прояви. Спілкування між людьми відбувається при передаванні знань, досвіду, коли формуються різні вміння, навички, погоджуються та координуються спільні дії тощо.

Отже, спілкування – універсальна реальність людського буття, яка породжується і підтримується різноманітними формами людських стосунків.

Для усвідомлення ролі спілкування при розгляді питання етики ділового спілкування потрібно визначати **функції спілкування (комунікації)**. Існують різні підходи до класифікації функцій спілкування. Найбільш ефективною, для розгляду питання ділового спілкування, є, на нашу думку, така класифікація:

- інформаційно-комунікативна;
- перцептивно-комунікативна;
- регулятивно-комунікативна (інтерактивна);
- емоційно-комунікативна.

Інформаційно-комунікативна функція – це різні форми та засоби обміну і *передавання інформації*, завдяки яким стають можливими збагачення досвіду, накопичення знань, оволодіння діяльністю, узгодження дій та взаєморозуміння людей.

Комунікація може відбутися, коли інформація прийнята, зрозуміла та осмислена. Тому в комунікативному процесі поєднано діяльність, спілкування й пізнання. Обмін інформацією передбачає також психологічний вплив одного партнера на поведінку іншого з метою її змінення. А це

можливо тільки тоді, коли партнери “спілкуються однією мовою”. Тому дуже важливими для успішної комунікації є інші, нижче наведені функції спілкування.

Перцептивно-комунікативна функція – виявляється в *сприйнятті* і пізнанні партнерами в процесі комунікації один одного та встановленні на цій основі взаєморозуміння.

Регулятивно-комунікативна (інтерактивна) функція – передбачає не лише обмін інформацією, пізнання суб’єктами комунікації один одного, а й *взаємодію* між ними, регуляцію поведінки суб’єктів та їхньої спільної діяльності. Це відбувається через переконання, навіювання, наслідування, обмін діями та ін. Визначають два види взаємодії: а) співробітництво (кооперація); б) суперництво або конкуренція.

Емоційно-комунікативна функція – належить до *емоційної* сфери людини. Під час спілкування виникає і виявляється розмаїття людських емоцій та почуттів.

Існують також інші класифікації, в основу яких покладено такі функції спілкування як:

- організація спільної діяльності;
- пізнання людьми одне одного;
- формування та розвиток міжособистісних взаємин та ін.

Але усі функції спілкування виявляються в єдності і доповнюють одна одну.

Спілкування як соціальне явище охоплює всі сфери суспільного буття та діяльності людей і може бути охарактеризоване за різними параметрами. У психології виокремлюють **види спілкування** [42]:

- залежно від *специфіки суб’єктів* (особистість чи група) виокремлюють міжособистісне, міжгрупове, міжсоціумне, спілкування між особистістю та групою;

- за *кількісними характеристиками суб’єктів* розрізняють: самоспілкування, міжособистісне спілкування та масові комунікації;

- за *характером* спілкування може бути опосередкованим і безпосереднім, діалогічним і монологічним;

- за *цільовою спрямованістю* розрізняють спілкування анонімне, функціонально-рольове, неформальне, у тому числі інтимно-сімейне.

В соціальній психології також виокремлюють комунікацію *вербальну* (словесну) та *невербальну*. Засобом першої є мова, другої – оптико-кінестичні системи знаків (жести, міміка, пантоміміка), пара- та екстралінгвістична система (інтонація, паузи тощо), система організації простору та часу комунікації, а також система “контакту очима”.

З розвитком комп’ютерних технологій й появою Internet з’явилася *віртуальна* комунікація (віртуальне спілкування).

Психологи також визначають *рівні спілкування* [42]:

- *маніпулювання* (від грубого поводження з людиною до такої поведінки, де зовнішні прояви мають навіть приємний характер);
- *конкуренція, суперництво* (від спілкування на основі принципу “людина людині – вовк”, до такого, коли чесне суперництво сприяє певному рухові вперед);
- *співробітництво* (спілкування на основі принципу “людина людині – людина”). Спілкування, в якому виявляються гуманістичні настанови, високий рівень його культури.

Основні поняття і ключові слова: комунікація, спілкування, риторика, функції спілкування (інформаційно-комунікативна, перцептивна функція, регулятивно-комунікативна (інтерактивна), емоційно-комунікативна), види спілкування, рівні спілкування (маніпуляція, конкуренція, співробітництво).

3.2. Ділове спілкування та його особливості

Спілкування завжди пов’язане з певним предметом спілкування, який визначає сутність, специфіку спілкування. Існує спілкування інтимне, професійне, світське, ділове та ін.

Предметом ділового спілкування виступає “діло”, справа, коли співрозмовники взаємодіють з приводу конкретного “діла”.

Є різні розуміння поняття “ділове спілкування”. Одні вважають, що спілкування слід вважати діловим, якщо його змістом виступає соціально значуща спільна діяльність, інші вважають, що ділове спілкування – це усний контакт між співрозмовниками, які мають для цього необхідні повноваження і ставлять перед собою завдання розв’язати конкретні проблеми.

Ділове спілкування визначимо як спілкування, метою якого є

організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

Ділове спілкування є специфічною формою контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації. Воно включає обмін інформацією, пропозицією, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як всередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Фахівці визначають *особливості ділового спілкування*:

- наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань;
- взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;
- значущість кожного партнера як особистості;
- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать внутрішній світ.

Основні поняття і ключові слова: ділове спілкування, предмет ділового спілкування; особливості ділового спілкування.

3.3. Моральні аспекти ділового спілкування

Завданням ділового спілкування є ефективна співпраця. Щоб спілкування було ефективним, воно повинно базуватись на моральних цінностях, моральній культурі, на таких правилах і нормах поведінки, які сприяють розвитку співпраці. Це зміцнення взаємодовіри, повага, постійне інформування партнера щодо своїх намірів і дій, запобігання обману та невиконанню взятих зобов'язань.

Так у багатьох фірмах є розробленим кодекс честі для службовців.

Бізнес, який має моральну основу, є вигіднішим і прогресивнішим.

Культура спілкування – це сума набутих людиною знань, вмінь та навичок спілкування, які створені, прийняті та реалізуються в конкретному суспільстві, на певному етапі його розвитку.

Рівні моральної культури спілкування:

- **ритуальний** – спілкування людей у буденному житті, при якому дотримуються загальноприйняті правила етикету;
- **маніпулятивний** – спілкування з метою досягнення своїх цілей, нерідко за рахунок інших;
- **гуманістичний** – люди спілкуються, поважаючи один одного, спільно вирішуючи проблеми і враховуючи при цьому інтереси кожного. Найвищим є рівень спілкування, коли люди, які спілкуються, мають високі моральні цінності.

Основою гуманістичного спілкування є **моральні цінності**.

Цінності – об'єкти, явища та їх властивості, абстрактні ідеї, які втілюють у собі узагальнені ідеали, виступаючи завдяки цьому еталоном належного.

На поведінку людей та їхні взаємини з іншими, на характер і культуру спілкування впливають моральні цінності добра, морального обов'язку, відповідальності, справедливості, честі і гідності, совісті.

Золоте правило моральності: Не роби іншому того, чого б ти не хотів, щоб він робив тобі.

Основні поняття і ключові слова: культура спілкування, рівні моральної культури спілкування (ритуальний, маніпулятивний, гуманістичний), моральні цінності, “золоте правило моральності”.

3.4. Способи (механізми) ділового спілкування

В науковій літературі відсутнє чітке означення змісту поняття “способи спілкування”.

Спосіб – це система дій, які використовуються в діяльності або взаємодії для досягнення мети.

Виокремлюють такі **способи спілкування** [42]:

- що слугують обміну інформацією;

- що використовуються з метою впливу одного суб'єкта (це може бути і група) на іншого.

Для *передавання певної інформації* від однієї людини до іншої використовується такий спосіб спілкування як **повідомлення**. Це відбувається під час безпосереднього спілкування (мова, жести, міміка) або через різні засоби масової комунікації.

До групи **психологічних** способів впливу одного суб'єкта на інший відносяться переконання, навіювання (самонавіювання), психічне зараження, наслідування.

Переконання – це спосіб впливу, коли людина звертається до свідомості, почуттів і досвіду людини з тим, щоб сформувати у неї нові настанови. Це такий вплив однієї людини на іншу або на групу людей, який діє на раціональне та емоційне в їх єдності, формує нові погляди, відносини.

Навіювання – це психологічний вплив однієї людини на іншу або на групу людей, що передбачає некритичне сприйняття висловлених думок і волі. Воно є механізмом, який дає змогу вплинути на підсвідоме: настанови, емоційні реакції, очікування тощо. Виокремлюють такі види навіювання на людину: 1) коли вона перебуває в активному стані; 2) під гіпнозом; 3) під час сну.

Першим і основним є, звичайно, навіювання в активному стані, воно може бути навмисним і ненавмисним.

За змістом впливу та кінцевим результатом навіювання буває позитивним і негативним, етичним і неетичним; за засобами впливу – прямим і непрямим. Приклади: “У мене не модне пальто... Мені потрібен новий костюм...” – пряме; “Подруга купила дуже модне пальто...” – непряме.

Самонавіювання – свідоме саморегулювання, навіювання самому собі уявлень, почуттів, емоцій. Приклади: “Я вирішу ці проблеми... Я закінчу роботу... Я щасливий...”

Психічне зараження – на відміну від навіювання та переконання, які часто застосовуються в міжособистісних взаєминах, у разі взаємодії з організованою групою психічне зараження яскраво виявляється як засіб впливу в групах малознайомих людей (під час релігійного екстазу, паніки і т. ін.).

Наслідування – особлива форма поведінки людей, що полягає у

відтворенні нею дій інших осіб. Прикладами є наслідування дітьми дорослих, наслідування дій наших кумирів та ін.

Маніпуляція та актуалізація

Способи (механізми) впливу на людину можуть різнитися також своєю *етично-мотиваційною* визначеністю способів і мети спілкування.

- **Маніпуляція** – спосіб (система способів), який дає можливість досягнення своєї мети без врахування інтересів та за рахунок іншої сторони. Це спосіб, в основі якого “використання” іншої людини з метою реалізації своїх егоїстичних інтересів.

- **Актуалізація** – спосіб (система способів), в основі якого співробітництво, повага до себе та до інших, намагання вирішити проблему на основі об’єктивності та взаємної вигоди сторін спілкування.

Маніпулятор – людина, яка свідомо або несвідомо вдається до всіляких хитрощів, щоб контролювати ситуацію та досягти своєї мети.

Типи маніпуляторів за Е. Шостром [44]:

- *активний* – прагне впливати на інших, використовуючи активні методики та свій соціальний статус – керівника, батька, викладача;

- *пасивний* – демонструє роль безпорадного, такого, що мало на чому розуміється, цим він підштовхує іншого виконати роботу за нього;

- ставиться до людей як до *суперників*, а то й ворогів, з якими він веде постійну боротьбу;

- *байдужий* – намагається ніби уникнути контактів, демонструє індиферентність. Насправді все, що відбувається, йому не зовсім байдуже, інакше він так демонстративно не поведився б.

Актуалізатор – людина, яка прислуховується до інших і враховує інші інтереси, прагне до самоактуалізації та унікальності. Вона чесна у своїх думках і діях. Актуалізатор – це людина, яка поважає гідність інших, переконливо передає свої думки і бажання, добре ставиться до людей і допомагає їм знайти власний шлях розвитку.

Моделі спілкування

На основі вибору способів спілкування як способів впливу на людей формується “система дій” суб’єктів спілкування, яку в науковій літературі

визначають як “модель спілкування”.

Американський психолог В. Сатир виокремлює такі моделі (типи) спілкування: запобіглива, звинувачувальна, розважлива, віддалена і врівноважена [30].

- **Запобігливий тип.** В основі спілкування намагання догодити іншим. Людина в розмові часто вибачається, не вступає в суперечки. Перед тим як щось зробити, намагається дістати схвалення інших. Вона погоджується з будь-якою критикою на свою адресу, вдячна людям вже за те, що з нею розмовляють.

- **Звинувачувальний тип.** Тип визначається намаганням отримати владу над іншими, постійним пошуком тих, хто винен. Така людина – диктатор, нерідко веде себе зухвало, говорить різко і жорстоко, перебиваючи інших. Даний спосіб поведінки обумовлений намаганням сховати своє усвідомлення, що без інших вона нічого не варта. Людина радіє і дістає задоволення від того, що люди їй підкоряються, відчуваючи себе винними.

- **Розважливий тип** (або “комп’ютер”). В основі поведінки коректність, спокійність. Це людина, яка дуже чітко розраховує все наперед, вибудовує довгі фрази, має монотонний голос.

- **Віддалений тип.** Людина не реагує на жодні питання, часто говорить недоречно, невчасно і невлучно.

- **Врівноважений тип.** Поведінка людини послідовна, гармонійна. Вона ставиться до інших відкрито, чесно, ніколи не принижує гідності. Це цілісна особистість. Вона прямо передає свої думки, відкрито виражає свої почуття. Люди даного типу викликають повагу і довіру до себе і можуть об’єднати інших людей для спільної діяльності. Це особистості, які здатні до самозростання, мають потенційні можливості для підвищення рівня культури спілкування.

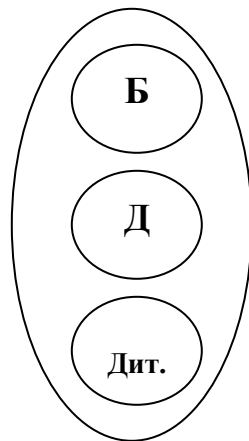
Якщо порівнювати моделі (типи) спілкування, то можна побачити, що представники перших чотирьох мають занижену самооцінку, відчуття власної неповноцінності і відносяться до маніпуляторів, а врівноважений тип – до актуалізаторів.

Трансакційний аналіз

Можемо відзначити наявність в науковій літературі ще однієї системи

способів впливу на людей, яка базується на розробленій американським психологом Е. Берном теорії “Трансакційного аналізу” [5].

Досліджуючи поведінку людей вчений прийшов до висновку, що в кожній людині існують набори, “схеми поведінки”, які вона використовує в тих чи інших ситуаціях і які пов’язані із станами свідомості, “Я-станами”. Кожен із цих станів має свій набір слів, почуттів, поз, жестів. Це стани: “Батько”, “Дорослий”, “Дитина”.



“Батько” – стан, подібний образу батьків, який включає такі якості: навчання, виховання, повчання, турбота, впевненість у своїй правоті, “роби як я”, “це добре”, “це погано” та ін. Завдяки цій “схемі поведінки”: 1) людина може ефективно грати роль батька (матері); 2) виходячи із принципу “так прийнято робити”, багато наших реакцій стали автоматичними, що допомагає зберігати час і енергію.

“Дорослий” – стан, який характеризується отриманням, переробкою, аналізом інформації, і на основі цього, прийняттям рішень з метою ефективної взаємодії з оточуючим світом.

“Дитина” – стан подібний до образу дитини, для якої є притаманними: інтуїція, творчість, спонтанність, відкритість, безпосередність, ширість, емоційність, довіра, любов. Але з іншого боку, це: 1) стан “бунту”, неслухняності, вередливості, капризності; 2) стан “приспосовування”, здатність до маніпулювання.

На основі “станів свідомості”, “Я-станів”, “схем поведінки” відбувається процес спілкування між людьми. Тому *транзакційний аналіз*

визначається як аналіз спілкування. Одиниця спілкування називається трансакцією.

Метою трансакційного аналізу є визначення того, яка саме позиція “Я” відповідальна за трансакційний стимул і яка позиція людини здійснила трансакційну реакцію.

Кожен з цих станів по-своєму є дуже важливим для спілкування людини, робить її життя повноцінним і плідним. Щоправда, це відбувається за умови: 1) відсутності абсолютизації того чи іншого стану (схеми поведінки); 2) використання їх у відповідних тому чи іншому стану умовах.

Стилі спілкування

На основі аналізу, узагальнення способів впливу на людей в науковій літературі виокремлюють інтегровані характеристики способів впливу, як систему способів (моделей) діяльності особистості – **стилі спілкування**.

Особливо характерно у діловому спілкуванні стиль виявляється у відношеннях між керівником і підлеглим – у лідерстві.

Розрізняють три стилі лідерства – авторитарний, демократичний та ліберальний, які характеризують не лише спілкування, а й манеру ставлення керівника до підлеглих, тип його влади. Тому відповідно до зазначених стилів лідерства визначаються й стилі спілкування.

- **Авторитарний (синонім директивний, вольовий)** – стиль базується на жорсткому способі управління, недопущенні ініціативи.

При автократичному стилі відбувається виразний поділ на керівника й підлеглих, тих, які командує, і тих, що зобов'язані до виконання. Керівник-автократ сам визначає мету діяльності групи та спосіб її досягнення і лише незначною мірою дозволяє членам групи прилучатися до прийняття рішень. Він не любить і не хоче щоб з ним дискутували, обговорювали прийняті ним рішення, не виявляє гнучкості у спілкуванні.

- **Демократичний стиль** – базується на колегіальності прийняття рішень, врахуванні думок і, по можливості, побажань підлеглих, передачі частини повноважень підлеглим. Це стиль заохочення, ініціативи.

При демократичному стилі відсутній радикальний поділ на керівника й керованих, хоча фактично конкретні структури управління в такій групі наявні. Члени цієї спілки допущені до участі в прийнятті рішень та

формуванні цілей і норм колективної праці. Ініціатива стимулюється завдяки застосуванню обговорень, дискусій, самодіяльності. Якщо для авторитарного стилю спілкування характерним є виокремлення свого “Я”, то для демократичного стилю типовим є використання займенника “Ми”.

- **Ліберальний (номінальний)** – проблеми не обговорюються, керують підлеглі, “вказівки не даються”, “своя людина”.

- **Лідер, у якому співіснують якості різних типів керівника.**

Саме керівник, який володіє навичками застосування кожного з трьох стилів керівництва в конкретній ситуації в певній групі може вважатися найбільш професійним як керівник чи лідер.

У теорії спілкування розрізняють також і інші стилі спілкування: альтруїстичний (допомога іншим), маніпулятивний (досягнення власної мети), місіонерський (обережний вплив), агресивний (контроль над іншими) та ін.

Стратегії та тактики спілкування

Для об’єднання, систематизації способів, моделей та стилів спілкування уведено поняття **“стратегія і тактика спілкування”**, вибір яких є важливим аспектом ефективності ділового спілкування.

Стратегія спілкування – це загальна схема дій (або загальний план досягнення мети). На відміну способів, моделей і стилів спілкування вона описує не одну його сторону, а характеризує в єдності мотиваційну, змістовну і операційну.

Для характеристики стратегій важливі:

- мета (індивідуальна, спільна);
- настанови (гуманістичні, маніпулятивні);
- характер конструювання спілкування (співвідношення між діалогом і монологом).

Спосіб і стратегія спілкування – два споріднених феномени, що розвивають операційний аспект взаємодії людей. Вони є важливим інструментом досягнення мети.

Тактика спілкування – це система дій, що використовується для реалізації стратегії.

Основні поняття і ключові слова: способи спілкування, актуалізація,

маніпуляція, типи маніпуляторів, моделі спілкування, трансакційний аналіз, стилі спілкування, тактика спілкування, стратегія і тактика спілкування.

3.5. Засоби ділового спілкування

Передача будь-якої інформації можлива лише через знакові системи. Залежно від знакових систем можна виділити вербальну комунікацію (знаковою системою є мова) і невербальну комунікацію (використовуються немовні знакові системи).

Вербальні засоби ділового спілкування

Вербальна комунікація – комунікація за допомогою усної і письмової мови.

Психологи виділяють такі функції мови у спілкуванні [42]:

- засіб існування, передавання і засвоєння суспільно-історичного досвіду;
- засіб інтелектуальної діяльності (сприймання, пам'ять, мислення, уява);
- засіб комунікації.

Ефективність вербальної комунікації ділової людини залежить від рівня її культури мовлення.

Культура мовлення

В літературі з етики ділового спілкування проблемі культури мовлення приділяється значна увага [3].

Мова будь-якої людини повинна бути правильною. Мова ділової людини – особливо, тому що помилки у вимові і вживанні слів відволікають співрозмовника від суті ділової розмови, а іноді і призводять до непорозумінь.

Мова завжди повинна відповідати ситуації, культурному і професійному рівню слухачів. З цим пов'язане і вживання жаргонів чи сленгових виразів. Деякі з жаргонних слів дуже яскраві і точні, і якщо ужити їх у неформальній обстановці, до місця й у розмові зі співрозмовником, що напевне знає їхнє значення, то це цілком припустимо. Але переступивши поріг конференц-залу чи якого-небудь солідного офісу,

ділова людина повинна утриматися від уживання жаргонних слів.

Ваша мова повинна бути зрозуміла співрозмовнику. Тому варто обережніше вживати професійні слова, за допомогою яких представники однієї професії розмежують близькі поняття, що мають для неспеціалістів загальну назву. При цьому професійні слова відрізняються від офіційних наукових термінів. Наприклад, водії називають механізм зчеплення кошиком, а поліграфісти іменують текст, що не помістився на смузі – словом “хвіст”.

Прекрасно, якщо керівник заводу може обговорювати зі своїми робітниками тонкості виробничого процесу, використовуючи професійні слова. Такі слова служать людям однієї професії для більш точного і лаконічного вираження думки. Але в спілкуванні з бізнесменами вживання професійних слів небажане, оскільки для неспеціалістів вони не несуть інформаційної цінності.

У діловій розмові цілком можна обійтися без мудрованих наукових термінів. Не варто напружувати співрозмовника, навіть якщо він добре освічений.

Усне мовлення, на відміну від письмового, повинно бути максимально простим і ясним. Однак часто канцеляризми і штампи ускладнюють мову ділових людей, роблять її незрозумілою і нудною.

Поширеною помилкою є і повторення одних і тих самих слів, уживання штампів, канцеляризмів, що збіднює мову, робить її одноманітною і нецікавою.

Існує також безліч мовних конструкцій, які допомагають у процесі ділової бесіди коротко, зрозуміло і чемно виразити те чи інше поняття, побажання, прохання, полегшують ведення бесід і переговорів. Ф. Кузін, автор ряду книг з етики і психології бізнесу, радить діловим людям мати у своєму розпорядженні набір готових і вже перевірених довголітньою практикою ділового спілкування стандартних кліше, за аналогією з якими можна було б сформулювати потрібну думку. Ці конструкції істотно полегшують положення того, хто говорить, дозволяючи не витратити додаткових зусиль на пошуки потрібних формулювань [21].

Невербальні засоби спілкування та їх класифікація

Невербальна комунікація – комунікація за допомогою немовних засобів (жести, міміка, паузи, манери, зовнішність).

Психологами встановлено, що у процесі взаємодії менеджера до 80% комунікації здійснюється за рахунок невербальних засобів [41]. А австралійський спеціаліст “з мови рухів тіла” А. Піз стверджує, що за допомогою слів передається лише 7% інформації, тоді як за допомогою звукових засобів (тон голосу, інтонація тощо) – 38%, а за допомогою міміки, жестів, пози – 55% [28].

Спілкування як живий процес безпосередньої комунікації виявляє емоції тих, хто спілкується, утворюючи невербальний аспект обміну інформацією. Засоби невербальної комунікації як “мова почуттів” значно посилюють смисловий ефект вербальної комунікації, а за певних обставин можуть її замінювати. У діловій розмові вони мають часом більше значення, ніж слова. Для ділової людини винятково важливо, з одного боку, уміти контролювати свої рухи і міміку, а з іншого боку – розуміти мову жестів і міміку співрозмовника, правильно інтерпретувати їх. Неувага до невербальних засобів у діловому спілкуванні може дезорієнтувати співрозмовника, якщо неправильно сприймати його міміку, жести, поведінку у типових ситуаціях або необачно самому поводитися.

До невербальних засобів вчені відносять рухи тіла, жести (рухи рук, ніг), просторове поле між співрозмовниками, вираз очей та неправильність погляду, вираз обличчя, акустичні засоби (пов’язані з мовою і непов’язані з нею), тактильні засоби (потиск рук, поцілунки), посмішка, косметика, реакції шкіри (почервоніння, збліднення), запахи (парфуми, алкоголь), одяг та його колір, манери та ін.

За спорідненими ознаками ці засоби класифікують [40]:

- **Акустична:**

- а) *праксодика* – невербальні засоби, що стосуються голосу та його вокалізації (інтонація, гучність, тембр, тональність тощо);

- б) *екстралінгвістика* – вкраплення у голос (сміх, плач, покашлювання, дикція, паузи тощо).

- **Оптична:**

- а) *кінетика* – жести, міміка і пантоміміка, рухи тіла, контакт очима;

- б) *проксемика* – система організації простору і часу спілкування (відстань між мовцями, дистанція, вплив території, просторове розміщення співбесідників тощо);

в) *графеміка* – почерк, символіка скорочення тощо;
г) *зовнішній вигляд* – фізіономіка, тип і розміри тіла, одяг, прикраси, зачіска, косметика тощо.

- ***Тактильно-кінетична (таксика)*** – рукостискання, дотики, поплескування по плечах, поцілунок, посмішка тощо.

- ***Ольфакторна (запахи)*** – запах тіла, запах косметики.

- ***Темпоральна (хронеміка)*** – час очікування початку спілкування, час проведений у спілкуванні, час, протягом якого триває повідомлення мовця тощо.

Зупинимось на деяких рекомендаціях фахівців стосовно оцінки та володіння засобами невербальної комунікації.

Найважливішою серед невербальних засобів спілкування вважається ***кінетика***.

Кінетика є “мовою тіла” (будь-який рух тіла або його частин), за допомогою якої людина свідомо чи несвідомо передає зовнішньому світу своє емоційне послання.

Жести, поза співрозмовника виражають внутрішній стан людини. Їх, як і інші компоненти невербального спілкування, не завжди можна інтерпретувати однозначно.

Багато чого залежить від загальної атмосфери і змісту бесіди, а також від індивідуальних особливостей співрозмовника. Значну роль також відіграє самовладання і ступінь володіння невербальними засобами спілкування. Так, адвокати, актори, політики і т.д. або взагалі відмовляються від жестикуляції, або спеціально відпрацьовують міміку, жести і пози, що змушують вірити тому, що вони говорять.

Проте, можна навчитися досить точно розпізнавати внутрішній стан співрозмовника.

На думку психологів, вимовляючи що-небудь, людина, сама того не усвідомлюючи, робить певні рухи. Розглянемо деякі з них [3].

Ставлення людини до співрозмовника передає його *поза*.

- Якщо співрозмовник тягнеться до іншого, ловить його погляд, робить скуті жести, то можна сказати, що він прилаштовується знизу до іншого.

- Якщо під час бесіди ваш партнер направляє чи повертається у бік

дверей, якщо його ноги звернені до виходу, це означає, що йому хотілося б піти.

- Співрозмовник, що ходить по кімнаті, наймовірніше, ретельно обмірковує складну проблему, приймає важке рішення.

- Якщо співрозмовник однією рукою спирається на одвірок чи стіну, а іншу тримає на стегні – значить він прагне очолювати. Про це ж говорить і така поза: обидві руки на стегнах, ноги злегка розставлені.

- Співрозмовник, що сидить на стільці, недбало, закинувши ногу на ногу, – вважає себе господарем становища. Той же, хто сидить на краєчку стільця, склавши руки на колінах, навпаки – схильний підкорятися.

- Якщо людина намагається виглядати вищою за співрозмовника, споглядає на нього зверху, демонструє самовпевненість, то вона намагається бути покровителем.

- Якщо співрозмовник піднімає плечі й опускає голову, виходить, він скривджений чи ображений, особливо, якщо при цьому він ще і починає щось креслити на листі паперу (різні геометричні фігури, стріли і т.п.).

- Помітивши, що співрозмовник нахилився всім корпусом уперед, а руки при цьому поклав на коліна чи тримається ними за краї сидіння, негайно запропонуйте закінчити зустріч: саме до цього прагне ваш співрозмовник.

- “Пощипування перенісся” – знак глибокої зосередженості і напружених міркувань, при цьому людина звичайно закриває очі.

- Якщо ваш співрозмовник почухує підборіддя (як правило, при цьому він ще і прищурюється), значить приймає рішення.

- Якщо ваш співрозмовник підпирає підборіддя долонею з витягнутим вказівним пальцем, значить він відноситься до ваших пропозицій критично.

- Коли людина говорить нещиро чи чує, як говорить неправду хтось інший, він мимоволі намагається закрити руками рот, очі і вуха. Той, хто вимовивши що-небудь, прикриває рукою рот (великий палець звичайно притиснутий до щоки, жест нерідко супроводжується удаваним покахикуванням), наймовірніше, говорить неправду. Аналогічним жестом у момент вашої мови співрозмовник виражає сумнів у вашій правдивості.

- Про неправду можуть свідчити і легкі швидкі дотики до носа чи ямочки під носом. Фахівці пояснюють це тим, що в момент проголошення неправди в людини виникає сверблячка, роздратування нервових закінчень

носа, і він змушений почухати його чи хоча б доторкнутися до нього, щоб позбутися від сверблячки.

- Варто пам'ятати, що дотик до носа чи швидке його потирання не може бути стовідсотковим доказом нещирості співрозмовника. Іноді такий жест виражає сумнів людини в чому-небудь, напружене міркування, пошук точного формулювання відповіді. І, нарешті, ваш співрозмовник може почухати ніс просто тому, що він чешеться. Правда, при сверблячці, пов'язаній, наприклад, з алергією, ніс потирають енергійно, а для потирання – жесту характерний легкий дотик.

- Неправда викликає сверблячку в віках очей, а також у м'язових тканинах шиї. Тому деякі нещирі співрозмовники іноді “відтягають” комірець. Потираючи віко, чоловіки роблять це енергійно, а жінки, як правило, тільки проводять пальцем по нижньому віку.

- Потирання віка пов'язане також з бажанням уникнути погляду в очі співрозмовника, якому говорять неправду.

- Про неправду чи, щонайменше, про прагнення щось приховати можуть свідчити потирання чола, скронь, підборіддя.

- Почісування вуха може бути рівнозначно фразі: “Я не бажаю цього чути”.

- Мочку вуха смикають у стані хвилювання, розладу, а потягують її – якщо людині набридло слухати і він хоче висловитися сам.

- Про бажання перервати співрозмовника більш виразно сигналізує невисоко піднятий нагору вказівний палець. Цей жест виражає прагнення заперечити, перейти до наступного питання, чи навпаки, повернутися до попереднього і т.п.

- Якщо ваш співрозмовник у момент вашого висловлення збирає з костюма якісь непомітні ворсинки – він не схвалює ваші слова, хоча і не висловлює своєї незгоди вголос. Якщо протягом усієї бесіди він на словах погоджується з вами, але постійно збирає з одягу неіснуючі ворсинки – це ознака того, що в дійсності він з вашою думкою не згоден.

Положення рук

Руки у певному положенні підтверджують ставлення до співрозмовника:

- Людина, що відчуває власну перевагу, закладає руки за спину,

охоплюючи зап'ястя. А от руки за спиною, сплетені в замок, говорять про те, що людина намагається заспокоїтися або хоча б приховати своє хвилювання.

- “Закладання рук за голову” – ще один жест, що виражає перевагу.
- “Шпилеподібний жест”. Пальці рук торкаються один одного, утворюючи шпиль, вістря якого може бути спрямоване нагору чи вниз. Цей жест виражає впевненість у собі, у своєму рішенні, а точно інтерпретувати його зміст можна тільки на підставі супутніх йому рухів, наприклад, бігаючий погляд чи схрещені на грудях руки свідчать про намір відмовитися від угоди і закінчити бесіду.

- Схрещування рук на грудях у більшості випадків виражають психологічний дискомфорт, почуття небезпеки.

- Просте схрещування рук означає, наймовірніше, що співрозмовник зайняв оборонну позицію.

- Іноді, якщо бесіда проходить мирно і ніяких основ для конфронтації нема, схрещування рук на грудях може означати простий спокій і впевненість.

- Буває, що співрозмовник не просто схрещує руки на грудях, але ще і стискає пальці в кулаках. Це означає, що він налаштований агресивно.

- Якщо співрозмовник кистями схрещених рук обхоплює свої плечі (іноді дуже міцно), знайте: він ледве стримує негативну реакцію на ваші пропозиції. Якщо співрозмовник особливо розлютований, то схрещені руки можуть доповнюватися холодним поглядом з легким прищуром, а також штучною посмішкою.

Положення плечей і голови

- Коли людина розслаблена її плечі зазвичай опущені. У стані напруги людина мимоволі піднімає плечі. Тим, хто виступає з трибуни перед численною аудиторією, рекомендується звернути увагу на плечі і голови слухачів. Це допоможе зрозуміти настрій тих, хто зібрався і відповідним чином почати виступ. Чим більше піднятих плечей, тим більш ворожий настрій має аудиторія.

- Співрозмовник з піднятими плечима й опущеною головою відчуває наймовірніше, інтерес, розташування до партнера, спокій.

- Співрозмовник з опущеними плечима і піднятою головою може почувати невпевненість, незадоволеність, страх, почуття презирства до

партнера. Така поза – характерна для замкнених людей.

- Коли співрозмовник, слухаючи вас, трохи нахилиє голову набік, це може бути вираженням інтересу до ваших слів чи до вас особисто.

Міміка

Міміка – це виразний рух м'язів обличчя, що відповідає пережитим почуттям і настроям. Будь-які зміни у виразі обличчя добре помітні і дуже часто показують найменші зміни внутрішнього стану людини.

Найінформативнішим засобом невербального спілкування, найбільш достовірним і точним сигналом є *очі*.

Як правило, при зустрічі люди спершу кілька секунд дивляться один одному в очі, а потім відводять погляд. Існує припущення, що контакт очей при зустрічі необхідний для встановлення довірчих відносин, але затримка погляду на очах співрозмовника говорить про прагнення до домінування. Тому не рекомендується дивитися в очі співрозмовнику довго і невідривно, інакше його реакція може бути досить агресивною. Однак нетривала затримка погляду в гострі моменти бесіди чи наприкінці зустрічі цілком припустима, вона виражає довіру до партнера.

У цілому ж протягом бесіди рекомендується зустрічатися поглядом зі співрозмовником приблизно 2/3 усього часу спілкування (якщо менше 1/3 – навряд чи він буде довіряти вам). Якщо ви помітите, що співрозмовник під час бесіди дуже часто відводить погляд убік, у вас є всі підстави думати, що партнер або нервує, або нудьгує і хоче скоріше припинити малоцікаву для нього розмову. Під час ділової розмови рекомендується дивитися на уявний трикутник на чолі вашого співрозмовника і не опускати погляд нижче його очей. Такий напрямок погляду створить у партнера враження, що ви настроєні по-діловому і допоможе вам контролювати хід бесіди.

У стані радісного настрою зіниці стають у чотири рази більші, ніж звичайно. І, навпаки, у пригнобленому стані, при виникненні невдоволення, ненависті зіниці помітно звужуються.

Якщо співрозмовник знає значення прийомів невербального спілкування і вміло направляє свій погляд, то вже реакцію своїх зіниць він напевно не зможе контролювати. Довіряйте мимовільним жестам більше, ніж словам, погляду – більше, ніж жестам, реакції зіниць – більше, ніж напрямку погляду.

Залежно від напрямку погляду і характеру супутніх рухів значення цих сигналів розрізняється [24]:

- якщо співрозмовник підняв голову і дивиться нагору – він задумався;
- якщо співрозмовник підняв брови і зробив рух головою – він не зовсім зрозумів ваше висловлення і хотів би щось уточнити;
- якщо співрозмовник дивиться убік – він відноситься до вас без поваги, вашими пропозиціями він зневажає;
- якщо погляд співрозмовника спрямований у підлогу – він відчуває страх і бажання піти.

Іншу важливу для ділового спілкування систему невербальних засобів становить **таксика** – рукостискання, дотики, поплескування по плечах, поцілунок, посмішка тощо.

Рукостискання

Рукостискання – одна із найпоширеніших форм вітання. Ним традиційно починається і закінчується будь-яка ділова розмова. Рукостискання використовується не тільки при вітанні і прощанні, але й у знак висновку угоди, констатації взаємної поваги і довіри. Від виду рукостискання значною мірою залежить результат ділової зустрічі.

Розглянемо деякі характеристики рукостискання [3].

- Коротке і мляве рукостискання дуже сухих рук може свідчити про байдужність. Тривале рукостискання і вологі руки – ознака сильного хвилювання.
- Трохи зтягнуте рукостискання в поєднанні з посмішкою, привітним поглядом і т.п. демонструє дружелюбність. Але, з іншого боку, довго затримувати руку співрозмовника не рекомендується – це може викликати неприємну аналогію з капканом і дратувати співрозмовника.
- Якщо партнер протягає руку, трохи розгорнувши її долонею нагору, – він віддає вам ініціативу, виражає готовність до підпорядкування. Якщо долоня повернена вниз, – це говорить про прагнення до переваги, бажання очолювати. Якщо ж обоє партнерів однаковою мірою відчувають один до одного почуття поваги і взаєморозуміння, то їхні долоні при рукостисканні знаходяться в рівному положенні (вертикальному). Таке рукостискання називається рівносильним.

- Про неповагу, прагнення зберегти офіційну дистанцію і нагадати про нерівність свідчить потиск прямої, незігнутої руки.
- Про бажання тримати співрозмовника на відстані свідчить і рукостискання, при якому в долоню партнера лягають лише пальці.
- Існує ще і “рукавичкове” рукостискання: потискуючи руку співрозмовника правою рукою, ліву руку кладуть на неї з іншої сторони. Таке рукостискання служить для вираження глибоких почуттів і доречно тільки при спілкуванні з добре знайомими людьми. Тому використовувати його при першій зустрічі з діловим партнером не рекомендується.
- Чим більший ступінь довіри і глибина почуттів, тим вище те місце на руці співрозмовника, якого торкається ініціатор цього рукостискання. Рука на лікті – виражає більшу глибину почуттів, ніж рука на зап'ясті. Про самі теплі почуття свідчить ліва рука, що охоплює плече співрозмовника.

Посмішка

Посмішка – знак дружніх почуттів, прихильність до партнера. Посміхнувшись один одному при зустрічі, співрозмовники тим самим знімають напруженість перших хвилин і створюють ґрунт для більш упевненого і спокійного спілкування.

Однак вона може бути не тільки дружньою, але й іронічною, глузливою, презирливою, запобігливою і т.д.

Чим сильніші дружні почуття, що відчуває людина, тим більше оголюються при посмішці зуби. Якщо при першій зустрічі з діловим партнером ви, посміхаючись, хоча б небагато оголите верхній ряд зубів, це може породити недовіру до вас, викликати негативну реакцію партнера. Тим більш недоречна при знайомстві широка посмішка, при якій відкриті обидва ряди зубів – вона характерна для неофіційного спілкування між друзями.

Посмішка не повинна суперечити ситуації спілкування, не повинна цілком розходитися з вашим внутрішнім станом. Наприклад, посмішка на обличчі співрозмовника, що нападає чи люто захищається, свідчить про те, що ця людина нещира.

У посмішці звичайно відбивається психологічний і фізичний стан людини. Якщо вона почуває себе добре, посміхається радісно, якщо вона почуває себе погано, посмішка на її обличчі виглядає стражденно. Урівноважена і вдоволена людина посміхається спокійною, безтурботною

посмішкою.

Ще однією важливою системою вербальних засобів є **акустична**:

- *праксодика* – невербальні засоби, що стосуються голосу та його вокалізації (інтонація, гучність, тембр, тональність тощо);
- *екстралінгвістика* – вкраплення у голос (сміх, плач, покашлювання, дикція, паузи тощо).

Ці засоби дають можливість краще передавати співрозмовнику потрібну думку.

Розглядаючи питання ділового спілкування ми не можемо обійти **систему організації простору і часу спілкування (проксеміку)**, яку ще називають “просторовою психологією” [41].

Фахівці виділяють чотири просторових зони, яких людина свідомо чи несвідомо дотримується при спілкуванні:

- *Перша зона* – інтимна (від 15 до 46 см). Цю зону людина найбільше оберігає. У ній можуть знаходитися, крім суб’єкта, лише найближчі йому люди.
- *Друга зона* – особиста (від 46 до 120 см). У цій зоні люди звичайно розміщуються під час дружніх зустрічей, на вечірках.
- *Третя зона* – соціальна (від 120 – до 360 см). Цієї відстані люди дотримуються під час міжособистісного спілкування з малознайомими людьми, зокрема, на роботі.
- *Четверта зона* – громадська (понад 360 см). Відстань, на якій бажано знаходитись лектору, оратору.

Проксеміка також включає орієнтацію людей в просторі. Так психологами доведено що у людини навіть підвищується серцебиття, якщо вона сидить спиною до відкритого простору. Тому за європейськими правилами етикету в кафе чи ресторані кращим є те місце, коли за спиною відвідувача знаходиться стіна, що створює у людини стан захищеності і комфорту.

Основні поняття і ключові слова: вербальна комунікація, невербальна комунікація, культура слухання, культура мовлення, невербальні засоби спілкування.

3.6. Індивідуальні ділові бесіди

Будь-яка колективна праця, співробітництво починається, здійснюється, завершується за допомогою спілкування, розмов.

Ділова бесіда (розмова) – це вид міжособистісного ділового, службового спілкування, що передбачає обмін інформацією, поглядами, думками і спрямований на вирішення певної проблеми.

За структурою, функціями, тривалістю розрізняють:

- власне ділову розмову – короткочасний контакт на одну тему;
- ділову розмову – тривалий обмін думками, ідеями, інформацією, що передбачає прийняття рішень;

- інтерв'ю – це:

- розмова з журналістом, призначена для друку;
- розмова працедавця з претендентом на вакантну посаду.

Основними *задачами ділової бесіди* є:

- переконати партнера прийняти ваші пропозиції;
- отримати службову інформацію;
- спільний пошук, розробка ідей;
- контроль, координація, стимулювання трудової діяльності.

Учасники ділової бесіди мають керуватися спільними для таких стосунків правилами. В ділових стосунках вирішальну роль відіграють увага до співрозмовника, тактовність, вміння говорити і уважно слухати.

Можна виділити такі *принципи ведення ділової бесіди*:

- принцип привернення уваги співрозмовника;
- принцип зацікавлення інформацією співрозмовника;
- принцип ґрунтовної аргументації;
- принцип нейтралізації сумнівів і зауважень співрозмовника;
- принцип прийняття кінцевого рішення.

Ділова бесіда буде мати позитивний результат лише за умов уважного сприйняття співрозмовниками позицій і доказів один одного і тактовної реакції на отриману інформацію.

Будь-яка мисленнєво-мовленнєва діяльність складається з трьох етапів:

- докомунікативного;
- комунікативного;
- посткомунікативного.

У діловій бесіді теж можна виділити ці три етапи.

На першому відбувається планування, оцінка ситуації, збір матеріалу, підготовка тез і запитань. Другий етап – власне бесіда – складається зі встановлення контакту, викладення своєї позиції та з'ясування позиції співрозмовника, спільного аналізування проблеми, прийняття рішень. Необхідним є і третій етап – аналітичний. Без аналізу здійсненого не відбувається розвиток, удосконалення комунікативної культури людини.

Розглянемо *комунікативний етап* ділової бесіди.

На початку бесіди встановлюється контакт зі співрозмовником, створюється потрібна атмосфера. П. Міцич пропонує такі прийоми початку ділової бесіди [23].

Прийоми зачіпки – розповідь якоїсь цікавої історії, жарт, теплі слова, комплімент. Цей прийом допомагає зняти напруження, встановити особистісний контакт зі співрозмовником.

Прийом стимулювання уваги – одна зі сторін одразу ставить багато запитань з багатьох проблем, які необхідно обговорити. Цей прийом застосовується, коли у протилежної сторони твердий погляд на ситуацію.

Прийом прямого підходу – одразу викладається суть справи, без будь-яких вступних зауважень. Застосовується цей прийом у короткій і не дуже важливій бесіді.

Не варто забувати про такі “дрібниці”, які допомагають налагодити контакт; гарний зовнішній вигляд, гарний настрій, усмішка, чіткі, зрозумілі, стислі вступні фрази, звертання до співрозмовника на ім'я (пам'ятаємо, що для людини найсолодший звук – це звук її імені).

Правильний початок бесіди передбачає озвучення її мети, задач, оголошення послідовності розгляду питань. Основна частина бесіди може мати таку структуру: передача інформації, спростування аргументів співрозмовника, прийняття рішень.

Спосіб формування і передачі інформації вважається вдалим, якщо мовець дотримується таких психологічних законів її організації:

- закон краю;
- закон асоціацій;
- закон сенсорності;
- закон структурної чіткості.

Закон краю формується так: найкраще запам'ятовується початок і кінець інформації. Тому на вступ і фінал бесіди слід звернути особливу увагу. Але слід пам'ятати, що логіка комунікації часто змушує розташувати головні тези у середині викладення. П. Таранов, наприклад, формулює “правило середини”: “чини, як на базарі: бери з середини, бо те, що зверху, поклали для покупця!” [36].

Закон асоціації диктує: краще сприймається і запам'ятовується те, що слухач може пов'язати з відомою йому інформацією. Наприклад, призначаючи випускника університету на керівну посаду пояснення, яким має бути лідер, можна провести за аналогією з його викладачами; чому одних педагогів любили і поважали, а інших – ні.

Закон сенсорності: інформація, що отримується сенсорно, сприймається і запам'ятовується краще, ніж абстрактна. Тому якщо можливо і доцільно, у бесіді слід використати наочні матеріали: буклети, схеми, фотографії, продукцію тощо. Тут слід згадати і про зовнішній вигляд співрозмовників, який теж дає інформацію.

Закон структурної чіткості не можна порушувати: інформація, що не є логічно послідовною, чітко структурованою, сприймається вкрай погано. П. Міщич пропонує такі можливі структури ділових бесід [23].

Класична:

- 1) вступ;
- 2) основна частина;
- 3) висновки.

Сучасна:

- 1) початок;
- 2) передача інформації;
- 3) аргументація;
- 4) нейтралізація;
- 5) прийняття рішень.

Промислово-технічна:

- 1) контакт зі співрозмовником;
- 2) пояснення;
- 3) приклад;
- 4) висновок з прикладу;

- 5) докази і оцінка доказів;
- 6) нові висновки.

Інженерно-технічна:

- 1) вияв бажань співрозмовника;
- 2) аналіз можливих рішень;
- 3) відхилення неприйнятих рішень;
- 4) перевірка правильності рішення;
- 5) прийняття оптимального рішення.

Торгова:

- 1) привернення уваги;
- 2) пробудження інтересу;
- 3) формування пошуків рішень;
- 4) прийняття пропозиції.

Дослідницька:

- 1) постановка проблеми;
- 2) розробка моделі;
- 3) розробка варіантів;
- 4) формування рішення.

Інформація, з якою ви хочете познайомити співрозмовників, має бути подана стисло, точно, чітко, з посиланням на джерело інформації. Викладаючи матеріал, слід акцентувати увагу не стільки на фактах, скільки на перевагах і наслідках наведених фактів.

Не треба продовжувати оперувати тими аргументами, які не прийняті протилежною стороною. Потрібно направляти аргументацію на мотиви і цілі співрозмовника. Але також слід пам'ятати, що надмірна переконливість викликає опір з боку співрозмовника, особливо коли це запальна, агресивна натура, в такій ситуації спрацьовує ефект “бумеранга”.

Бесіда – це взаємодія двох чи кількох співрозмовників. Тому у відповідь на повідомлення однієї сторони, як правило, з'являється зауваження, заперечення, контраргументи іншої сторони.

Чому співрозмовник заперечує, робить зауваження? Причин багато. Це може бути прояв захисної реакції, спортивний інтерес, перевірка можливостей, досвіду співрозмовника, розігрування ролі “я – господар ситуації”, тактичне обмірковування тощо.

Фахівці з психології, комунікології дають чіткі рекомендації як реагувати на ті чи інші конкретні зауваження.

Зауваження	Реакція
Невисловлені зауваження (співрозмовник не встиг чи не бажає висловлювати зауваження).	Зменшити свою “балакучість”, перейти до діалогу, активізувати його за допомогою відкритих запитань: “Що ви думаєте про це?”
Упередження (співрозмовник бачить вас негативно, песимістично, агресивно налаштованим).	З’ясувати мотиви, позицію співрозмовника, “навести мости”.
Іронічні зауваження (у співрозмовника поганий настрій, він хоче перевірити вашу витримку).	Влучна відповідь або ніякої реакції.
Прагнення отримати інформацію.	Спокійна ділова відповідь: “Давайте разом обміркуємо”.
Бажання проявити себе (в ситуації коли відчуває сильну аргументацію).	Дати можливість співрозмовнику проявити себе: “Що підказує вам ваш досвід?”, “Які ще факти слід взяти до уваги?”
Зауваження суб’єктивного характеру: “Все це прекрасно, але мене не цікавить.”	Посилити “Ви – підхід”. Показати користь, вигоду для співрозмовника: “можливо ви зацікавлені в тому...”
Об’єктивні зауваження, по суті справи.	Діловий підхід: “Ми розуміємо ваш підхід до справи, тому вирішили разом з вами обговорити тему і знайти спільне рішення”.
“Остання спроба” (у вашого співрозмовника виникло неприємне відчуття кінця розмови).	Відповісти на зауваження не прямо. Навести ще один аргумент і перейти до етапу прийняття рішення.

Ф. Кузін, узагальнюючи досвід психологічно правильного вислуховування співрозмовника рекомендує дотримуватися таких правил [21].

- Слухаючи, частіше усміхайтесь, кивайте головою, дивіться

співрозмовнику в очі і весь час піддакуйте.

- Якомога частіше задавайте питання і постійно уточнюйте, переконуйтеся, що ви точно зрозуміли співрозмовника, звертаючись до нього зі словами: “Ви хочете сказати, що...”, чи “Правильно я вас зрозумів, що...”.

- Слухаючи, прагніть зрозуміти, а не вишукувати неточності або помилки того, хто говорить, ніколи не давайте оцінок почутого, нехай співрозмовник виговориться до кінця.

- Прагніть співпереживати співрозмовнику, дивіться на речі його очима, спробувавши стати на його місце.

- В процесі слухання будьте уважні і не втрачайте тему бесіди, не відволікайтеся на специфічні особливості того, хто говорить, думайте тільки про те, що він говорить.

- Якщо співрозмовник вам неприємний, то прагніть стримувати свої емоції, віддавшись почуттю роздратування або гніву ви не все зрозумієте або надасте словам неправильного значення.

- Будьте терплячі, не переривайте співрозмовника, не дивіться на годинник, не робіть нетерплячих жестів, не проглядайте свої папери, тобто не робіть того, що свідчить про вашу неповагу або байдужість до співрозмовника.

- Завжди уважно вислуховуйте все те, що вам хоче повідомити співрозмовник, – це не тільки знак уваги до нього, а й професійна необхідність у сфері бізнесу.

Завдання останньої стадії ділової бесіди – *прийняття рішень і завершення* – такі:

- досягнути основної чи альтернативної мети;
- створити сприятливу атмосферу для продовження контактів у подальшому;
- стимулювання співрозмовника до дії.

До прийняття рішення слід переходити одразу, коли відчули, що переконали співрозмовника. Але тут треба пам’ятати, що пряме прискорення прийняття рішення часто закінчується відповідно: “Мені треба ще подумати, порадитись”. І в 50 % випадків після такої відповіді ви почуєте остаточне “Ні”. Більшість людей відчуває несвідомий супротив, коли потрібно сказати

“Я приймаю рішення”. Якщо перед вами такий співрозмовник, застосуйте техніку непрямого прискорення прийняття рішення (“А якщо...”, “Уявімо, що...”, “Якби..., то чи...”) або поетапного прийняття рішення (прийняття попередніх, часткових рішень).

Ще кілька порад у такій ситуації:

- завжди майте в запасі ще один сильний аргумент, коли побачите невпевненість співрозмовника під час прийняття рішення;
- не проявляйте невпевненості;
- не відступайте, поки співрозмовник кілька разів не скаже твердо “ні”;
- як тільки рішення прийняте, привітайте співрозмовника з цим;
- уникайте різких поворотів у бесіді [23].

Після закінчення ділової бесіди слід відзначити її позитивні і негативні моменти. Це важливо для удосконалення вміння спілкуватися, взаємодіяти з іншими людьми.

Схема аналізу бесіди може бути така.

- Яка тема і мета бесіди?
- Чи вдалося на початку бесіди створити гарну атмосферу, встановити психологічний контакт?
- Чи аргументовано було викладено позиції?
- Як були спростовані помилкові судження, зауваження?
- Чи відмовляються співрозмовники від своїх суджень, якщо аргументація опонента виявилася більш переконливою?
- Хто робив узагальнювальний висновок?
- Які рішення прийняті?
- Хто зі співрозмовників був більш впевнений в собі?
- Чи вистачило співрозмовникам професійних знань?
- Чи легко впоралися співрозмовники з професійними зауваженнями один одного?
- Чи потребує удосконалення стиль висловлювання, спосіб переконання співрозмовників?

Інтерв'ю

З таким видом ділової бесіди людина стикається, як мінімум, у двох

випадках: коли влаштовується на роботу і дає інтерв'ю працедавцеві, коли спілкується з представниками засобів масової інформації.

Джері Аллен у книзі “Як перетворити інтерв'ю в роботу” [17] пропонує 12 шаблів гарного інтерв'ю, проходження якими гарантує, на думку автора, отримання роботи.

1. Познайомтесь зі співрозмовником завчасно.
2. Гарно одягніться.
3. Приходьте один.
4. Приходьте вчасно.
5. Застосуйте 4 чарівні дії:
 - усмішка;
 - погляд прямо в вічі;
 - слова “приємно з вами познайомитись”;
 - міцне, ввічливе рукостискання.
6. Не дозволяйте собі опинитися у ролі підлеглого.
7. Прагніть ситуації рівності.
8. Висловлюйте компліменти співрозмовнику.
9. Висловлюйте захват його досягненнями.
10. Будьте спостережливими.
11. Демонструйте ентузіазм, довіру, енергійність, надійність.
12. Чотири дії на завершення:
 - усмішка;
 - погляд прямо в вічі;
 - сподівання на наступну зустріч;
 - міцне, ввічливе рукостискання.

Інтерв'ю при прийомі на роботу є важливим видом ділового спілкування і для працедавця. На що йому слід звернути увагу?

В бесіді з претендентом на посаду треба:

- оцінити його ділові і особисті якості;
- забезпечити правдивість і достовірність відповідей кандидата;
- розмовляти зі співрозмовником за допомогою питань “відкритого” типу (тобто такі запитання, які передбачають не однослівні відповіді “так” чи “ні”, а ґрунтовні міркування).

Працедавець має з'ясувати:

- чому претендент прийшов саме до Вас?
- де претендент працював до цього, чому звільнився?
- чого чекає від роботи тут?

Під час бесіди з кандидатом на посаду часто зустрічаються такі помилки:

- немає переліку якостей працівника, необхідних для виконання його обов'язків;
- зовнішні дані кандидата впливають на сприйняття його відповідей;
- працедавцю подобаються люди, які вміють красиво говорити;
- вияв поваги до кандидата лише за його оцінки у дипломі;
- упереджене ставлення до людей, що одягаються і поводяться неординарно;
- інтерес до осіб протилежної статі;
- одні якості кандидата впливають на сприйняття інших його якостей (як позитивних, так і негативних);
- красномовство прирівнюється до керівних якостей кандидата;
- бесіда формальна і коротка;
- брак єдиних вимог до всіх кандидатів.

Якщо претендент не задовольняє вимоги, що висуває працедавець, не рекомендується однак відмовляти йому зразу, в кінці бесіди. По-перше, кращих претендентів може не виявитися, по-друге, таке ставлення викликає негативну оцінку цієї фірми, організації. Підприємство ж має турбуватися про власний імідж у суспільстві.

Кілька зауважень про спілкування підприємця із засобами масової інформації. Як зазначає відомий американський іміджмейкер Ліліан Браун [7], ділова людина і преса потрібні один одному. ЗМІ необхідні, якщо треба швидко поширити точні дані, рекламу, привернути увагу до фірми, вплинути на партнерів, конкурентів тощо.

У стосунках з пресою необхідно невтомно зміцнювати власну репутацію і авторитет фахівця у вашій сфері діяльності. Потрібно постійно мати в руках точні, надійні факти і цифри, щоб видати їх пресі на перший запит.

Перед тим, як дати інтерв'ю, попросіть у журналіста перелік основних питань, які його цікавлять, зверніть його увагу на ті питання, які ви хочете обговорити. Слід запам'ятати ім'я репортера, дізнатися більше про цю людину (освіта, теми, якими він займався, досвід, характер).

В процесі інтерв'ю слід дотримуватися таких правил [7].

- Не метушіться, поведіть себе достойно, спокійно, невимушено.
- Дивіться в очі співрозмовнику, відповідайте впевнено, оптимістично.
- Відповідаючи на запитання не ухиляйтеся від теми.
- Остерігайтесь двозначних тлумачень ваших слів.
- Не бійтесь проявляти ініціативу в бесіді.
- Назву своєї організації, фірми озвучте чітко і повністю.
- Спробуйте в процесі бесіди сказати щось таке, що запам'ятається і охарактеризує вас як особистість, яка має почуття гумору і вміє відповісти влучно і навіть гостро.
- Після завершення інтерв'ю слід подякувати журналістові за інтерес до вас і вашої фірми та за цікаві запитання.

Основні поняття і ключові слова: ділова бесіда (розмова), інтерв'ю, задачі ділової бесіди, принципи ділової бесіди, етапи ділової бесіди, прийоми початку ділової бесіди, закони формування та передачі інформації, структура ділової бесіди.

3.7. Особливості бесід по телефону

Ділові люди витрачають на телефонні переговори від чотирьох до двадцяти п'яти відсотків свого робочого часу. Завдяки телефону підвищується оперативність вирішення величезної кількості питань, відпадає необхідність надсилати листи, телеграми або їхати до іншої установи, на підприємство чи фірму. Телефонний зв'язок забезпечує двосторонній безперервний обмін інформацією на будь-якій відстані. По телефону проводяться переговори, віддаються розпорядження, висловлюються прохання, надаються консультації, наводяться довідки і часто першим кроком на шляху укладення договору є саме телефонна розмова.

При ефективному використанні телефон стає найважливішим компонентом створення іміджу фірми. Саме від прийому, який буде

виказаний потенційному партнеру на іншому кінці дроту, від того, як складеться попередня розмова, багато в чому залежить чи не стане він останнім. Від уміння співробітників фірми вести телефонні переговори кінець кінцем залежить її репутація, а також розмах її ділових операцій.

В той же час постійне використання телефонного зв'язку веде до того, що частішають помилки, які коштують бізнесу досить дорого. Крім того, телефон, будучи одним з ефективних засобів економії часу бізнесмена, є одним з найпоширеніших “поглиначів” його робочого часу. Звідси висновок: знання телефонного етикету і раціональних правил телефонного спілкування необхідне кожному цивілізованому підприємцю.

Фахівці рекомендують дотримуватися таких правил телефонної розмови [16].

Коли телефонують вам

- Знімати трубку краще всього після другого дзвінка. Якщо у вас відвідувач, вам вистачить часу закінчити фразу і, сказавши співрозмовнику “Вибачте”, зняти трубку.

- В діловому спілкуванні слід відмовитися від нейтральних “Так”, “Алло” оскільки вони не несуть інформації про те, хто саме зняв трубку і в якій організації або фірмі. Потрібно завжди привітатися, представити фірму і назвати своє прізвище.

- Якщо секретар з'єднує з начальником, то начальник ніколи не повинен, знявши трубку, говорити “Так”, “Алло”. Це некультурно, невиховано. Начальник повинен, знявши трубку, сказати: “Я вас слухаю”, “Слухаю вас”, “Слухаю”.

- В розмові з клієнтом вживайте такі фрази: “Чим я можу допомогти вам?”, “Чим я можу бути вам корисним?” Це створює атмосферу довіри і допомагає краще зрозуміти співрозмовника.

- Якщо дзвінок лунає коли ви розмовляєте з відвідувачем, вибачтеся перед ним і потім зніміть трубку. Відповідаючи абоненту, повідомте, що в даний момент розмовляєте з відвідувачем, і домовтеся зв'язатися пізніше. Переривати бесіду з гостем або клієнтом розмовами по телефону неввічливо. А відклавши телефонну розмову, ви продемонструєте відвідувачу, що ставитеся до нього з великою повагою, він відчує себе зобов'язаним вам.

- Якщо телефонний дзвінок лунає в той момент, коли ви говорите по іншому телефону, зніміть трубку, повідомте, що ви ведете бесіду з іншим абонентом, і запитайте у нового співрозмовника, чи почекає він закінчення розмови або його більше влаштує, якщо ви зателефонуєте через якийсь час.

- Якщо ви не хочете переривати важливу телефонну розмову, то можна підкреслити це такою фразою: “Це дзвонить другий телефон, але я не хотів би переривати нашу розмову. Будь ласка, не турбуйтеся, я попрошу зателефонувати мені пізніше”.

- Якщо ви розмовляєте по телефону вдома і у цей момент лунає дзвінок в двері, відкрити які, окрім вас, нікому, поясніть ситуацію і пообіцяйте передзвонити через декілька хвилин. Але не забудьте виконати обіцянку!

- Якщо абонент просить запросити до телефону співробітника, який в даний момент не може взяти трубку, запитайте у того, хто телефонував, чи може він почекати.

- Під час ділової розмови не можна що-небудь жувати або пити.

- Якщо хтось з партнерів телефонує вам додому і трубку піднімає один з членів сім’ї, можна попросити останнього, щоб вам зателефонували в офіс. Не слід телефонувати після десятої вечора.

- Якщо вам зателефонували в той момент, коли у вашому кабінеті знаходяться колеги, ви можете у ввічливій формі сказати їм, що хотіли б поговорити конфіденційно, запропонувавши повернутися в свої кабінети, випити чашку кави. Після закінчення розмови запросіть колег знову.

- При діловому спілкуванні по телефону стежте за інтонацією, вимовою, гучністю, точніше підбирайте слова. Багатослівність шкодить не тільки іміджу, а й гаманцю. Будьте лаконічні, ввічливі і доброзичливі.

- Якщо ви не можете одразу дати точну відповідь людині, яка вам зателефонувала, не бійтеся сказати: “Я зателефоную вам пізніше”. Зберіться з думками, підготуйте необхідні матеріали, подумайте, які додаткові питання можуть виникнути у абонента, коли ви повідомите йому цю інформацію. Перш ніж зателефонувати, перевірте, чи всі документи, записи з іменами і цифрами, що цікавлять абонента, у вас під рукою.

- Якщо по телефону просять відсутнього на місці колегу, необхідно відповісти: “Його немає, буде тоді-то. Можливо, йому щось передати?”.

- Коли до телефону просять вашого колегу, який сидить за сусіднім столом, ви можете відповісти на прохання: “Зараз” або “Одну хвилину”, після чого запросите товариша по службі до апарата, наприклад, “Зараз. Іване Івановичу, Вас!”

- В окремих випадках при телефонному спілкуванні використовуються телефонограми, які, як правило, містять інформацію, котра за об’ємом не перевищує 50 слів. Обов’язковими реквізитами телефонограм є найменування установи (фірми) адресанта і адресата, реквізити “від кого” і “кому” з вказанням посади, прізвища, імені і по батькові посадовців, номер, дату і час передачі та прийому телефонограми, прізвища тих, хто передав і прийняв телефонограму, номери телефонів, текст і підпис. Телефонограма повинна мати заголовок. Наприклад: “Про прибуття учасників конференції”.

Коли телефонуєте ви

- Якщо телефонуєте ви, перш ніж це зробити в інше місто або солідним партнерам, корисно написати на аркуші паперу основні пункти майбутньої розмови, щоб хвилюючись або поспішаючи не упустити окремі важливі моменти.

- Знявши трубку, потрібно завжди сказати “Доброго ранку”, “Добрий день”, “Добрий вечір” і представити фірму, а також себе.

- Якщо ви дзвоните другові, а до телефону підходить хтось інший, то слід сказати: “Здрастуйте. Вибачте за турботу. Це Володимир. Можна запросити до телефону Ігоря?”

- Куди б ви не зателефонували, якщо це не пов’язано з роботою і офіційною установою, ніколи не потрібно питати: “А хто це говорить?”, “А хто його питає?”, “Навіщо він вам потрібен?” Людина, яка хоче представитися і сказати, з якого питання вона телефонує, сама все скаже.

- Якщо ви телефонуєте своєму приятелю на роботу, слід поцікавитися, чи є у нього час вислухати вас з особистого питання. Може, він у цей момент веде прийом співробітників або зайнятий терміновою роботою. Тим більше, якщо ваш друг посідає керівну посаду. Час таких людей зазвичай розписаний по хвилинах.

- Якщо ви берете номер телефону вашого знайомого, співробітника, підлеглого, ви обов’язково повинні запитати, в який час їм можна зателефонувати. У всіх людей різні розпорядки дня, різний ліміт часу. Тому

одному можна телефонувати до одинадцятої вечора, іншому – тільки до дев'ятої вечора. Одному можна телефонувати з сьомої ранку, іншому – тільки з дев'ятої.

- Якщо під час телефонної розмови на лінії відбувся збій і розмова перервалася, передзвонює той, хто тільки що телефонував.

- Припустимо, ви зателефонували людині, яка попросила вас про це, але у момент дзвінка її не було на місці або не змогла підійти до телефону. В такій ситуації потрібно попросити передати цій людині, що ви телефонували, і повідомити номер телефону, за яким з вами можна зв'язатися, а також – в який час.

- Багато бізнесменів, закінчивши ділову частину розмови, розслабляються і заводять бесіду про погоду, спорт, політику або сімейне життя. Цілком можливо, що діловий партнер не проти поговорити на ці теми. Але все-таки обов'язково потрібно спершу довідатися, чи налаштований абонент продовжувати розмову, чи є у нього для цього час і бажання.

- При веденні ділової телефонної розмови необхідно дотримуватися субординації. Тобто старший за положенням ніколи не повинен чекати, а при рівному положенні чекає той, хто телефонує.

- “Повислі дзвінки” – грубе порушення правил ділового етикету. Якщо змінилися обставини і ділова необхідність в дзвінку, про який ви домовлялися, відпала, все одно потрібно зателефонувати, вибачитися і повідомити, що питання вже вирішено. Під час розмови записуйте найістотніші моменти. Зробити конспект розмови і зберігати його в теці простіше, ніж тримати в пам'яті. А головне – надійніше.

- Не обговорюйте питання, які вас цікавлять, з некомпетентними або такими людьми, які не наділені відповідними повноваженнями.

- Якщо під час розмови була досягнута угода, потрібно якнайскоріше письмово підтвердити досягнуту домовленість. Крім протокольного аспекту, негайна відправка листа із записом бесіди має і чисто практичне значення: усну угоду легко порушити, а не маючи на руках письмового підтвердження, важко згодом вимагати від партнера виконання взятих ним зобов'язань.

Щоб про вашу фірму не склалося неправильне враження, Б. Можжевельников радить уникати при телефонних розмовах таких виразів [24].

- “Я не знаю”. Ніяка інша відповідь не може підірвати довір'я до

вашої фірми так швидко і ґрунтовно. Перш за все, ваша робота полягає в тому, щоб усе знати. Саме тому ви займаєте своє місце. Якщо ж ви не в змозі дати відповідь вашому співрозмовнику, краще сказати: “Хороше питання... Дозвольте, я уточню це для вас”.

- “Ми не зможемо цього зробити”. Якщо це дійсно так, ваш потенційний клієнт звернеться до іншого, і, напевне, що його нова розмова складеться більш вдало. Замість відмови “з порогу” запропонуйте, наприклад, зачекати, перш ніж ви зрозумієте, чим зможете виявитися корисним, і спробуйте знайти альтернативне рішення. Рекомендується завжди в першу чергу зосереджуватися на тому, що ви можете зробити, а не на зворотному.

- “Ви повинні ...”. Серйозна помилка. Ваш клієнт нічого не повинен. Формулювання повинно бути набагато м’якшим: “Для вас має сенс ...” або “Краще всього було б ...”.

- “Зачекайте секунду, я скоро повернуся”. Задумайтеся, ви хоч раз в житті встигали управитися зі своїми справами за “секунду”? Навряд чи. Скажіть вашому співрозмовнику щось більш схоже на правду: “Для того, щоб знайти потрібну інформацію, потрібно дві-три хвилини. Можете зачекати?”.

- “Ні”, вимовлене на початку речення, мимоволі призводить до того, що шлях до позитивного вирішення проблеми ускладнюється. Універсальних рецептів, щоб позбутися “негативного ухилу”, немає. Кожну фразу, що містить незгоду з співрозмовником, слід ретельно обдумувати. Наприклад, для відмови клієнту, який вимагає грошового відшкодування за неякісний товар, підходить пояснення типу: “Ми не в змозі виплатити вам компенсацію, але з готовністю замінимо вашу покупку”.

Як правильно закінчувати розмову?

- Першим кладе трубку той, хто телефонував. Чоловік, який телефонує жінці, чекає, коли жінка покладе трубку.

- Якщо начальник зателефонував своєму підлеглому, підлеглий чекає, коли покладе трубку начальник.

- Якщо співрозмовник занадто балакучий, потрібно сказати делікатно: “Я б хотів з вами поговорити довше, але, на жаль, у мене зараз

термінова справа”.

Завершити телефонну розмову можна такими фразами [16]:

- Я зараз зайнятий, чи можу я вам передзвонити?
- Не хочу переривати вас, але мені зараз треба йти, інакше я спізнюся на нараду.
- Дуже радий вас чути, але мені зараз треба піти.
- Пробачте, підійшов час чергової зустрічі, мені пора йти.
- Дуже приємно з вами розмовляти, але мені треба зателефонувати ще в одне місце. Дозвольте, я зателефоную вам пізніше?
- Я перервав переговори, коли ви зателефонували. Пробачте, мені треба їх продовжити.
- Давайте обговоримо все через декілька днів.
- Давайте ще раз поговоримо і оцінимо, що у нас в результаті вийшло.
- Я вам зателефоную в наступну середу.
- Зателефонуйте, будь ласка, коли з'ясуєте ці питання.

Головними вимогами до телефонного спілкування є стислість і змістовність розмови.

Етикет стільникового зв'язку

Особливу увагу потрібно приділити етикету стільникового зв'язку. Не дивлячись на численні переваги використання мобільного зв'язку, в суспільстві виявляється все більше ознак негативного ставлення до стільникових телефонів. Обмежується використання стільникових телефонів в магазинах, ресторанах і автомобілях. Наприклад, на спеціальному сайті можна знайти інформацію про аварійність при використанні мобільних телефонів у США. Тому в Україні введені нові правила дорожнього руху, згідно з якими забороняється використання мобільних телефонів за кермом, тримаючи його безпосередньо у руці. Водії повинні використовувати пристрої hands-free.

Правила поведінки в офісі, де люди звичні до частоті зміни обстановки і до того, що їх часто переривають, відрізняються від правил, прийнятих в спокійній, стриманій атмосфері вдома або в громадських місцях. Для дотримання етикету стільникового зв'язку обов'язково слід враховувати навколишнє оточення і керуватися здоровим глуздом.

Якщо використання стільникового телефону дратує оточуючих, необхідно знайти інше приміщення, щоб зробити дзвінок. Навряд чи у когонебудь виникне бажання слухати ваші розмови за обідом, читанням книг або під час перегляду фільму, спектаклю.

Особливе роздратування у оточуючих вас людей викликають вхідні дзвінки. В цьому випадку можна поради́ти приглушити дзвінок або включити вібродзвінок (під час надходження вхідного виклику телефон не дзвонитиме, а тільки вібруватиме). Доцільною буде переадресація виклику на інший номер телефону або повне відключення стільникового телефону.

Знаходячись у приймальні або кабінеті керівника, некоректно користуватися стільниковим телефоном. Якщо ви не хочете пропустити важливий для вас дзвінок, можна скористатися послугою переадресації повідомлень на персональний автовідповідач. Якщо оператор стільникового зв'язку такої послуги не надає, то краще вимкнути стільниковий телефон.

При користуванні стільниковим телефоном необхідно дотримуватися етичних норм. Ваш діловий партнер чекає від вас звичної манери спілкування – відповіді на вхідні дзвінки одразу або протягом декількох хвилин. Якщо цього не відбувається, то багато хто може сприйняти це мовчання як образу або зневагу. Телефонуючи, абоненти знають, що ваш телефон має функцію очікування і визначення номера. Тому виникає підозра, що, побачивши на дисплеї номер викликаючого абонента, ви ігноруєте дзвінок і не бажаєте спілкуватися з ним [16].

Основні поняття і ключові слова: етикет телефонної розмови, етикет стільникового зв'язку.

3.8. Форми колективного обговорення проблем

Важливу роль у діловому житті людини відіграє колективне обговорення проблем. До форм колективного обговорення проблем відносяться:

- нарада;
- дискусія;
- мозковий штурм;
- переговори.

Проаналізуємо дані форми колективного обговорення проблем (питання переговорів буде розглянуто в іншому розділі навчального посібника).

Ділова нарада

Ділова нарада – найефективніша форма колективного обговорення питань і прийняття рішень. В цьому виді спілкування поєднуються різні жанри: ораторський монолог (слово ведучого, виступи учасників, доповіді); діалог (обмін інформацією), мозковий штурм, дискусія.

Залежно від задач, які мають бути вирішені на нараді, можна виділити такі типи: інформаційна нарада (обмінятися інформацією, скоординувати дії); нарада інструктаж; проблемна нарада або “мозковий штурм” (колективний пошук ідей, вирішення проблем); нарада – конференція (навчання, підвищення кваліфікації співробітників).

Підготовку до наради фахівці рекомендують почати з визначення її необхідності. Цей складний вид спілкування слід використовувати, якщо немає альтернативи (наприклад, бесіда чи одноосібне вирішення питання).

Далі слід чітко сформулювати тему і мету наради, розробити порядок денний (коло проблем, питань). Має значення послідовність питань порядку денного. Психологи рекомендують найбільш складні, такі, що вимагають ґрунтовного обговорення, опрацювання, питання розглядати у другій третині наради, коли фізична і розумова працездатність колективу найвища. Термінові, поточні питання – на початку, найбільш “прості” або цікаві – в кінці наради.

Оптимальна кількість учасників наради 10-12 осіб, стверджує Іржі Томан [38]. Тому що, якщо людей менше – то менше і різних поглядів на проблему, користі від такої проблеми буде мало. Якщо кількість учасників більша ніж 16-18, то не всі зможуть взяти участь в обговоренні.

Слід визначити і якісний характер аудиторії. Як правило, на нараду запрошуються ті співробітники, посадові особи, які компетентні в питаннях, що будуть обговорюватися.

Найкращий час для наради, згідно з ергономічними дослідженнями – 11 годин середи чи четверга. Оптимальна тривалість спільної розумової діяльності великої кількості людей – 40-45 хвилин. Слід встановити

регламент наради (до 7 хвилин на виступ).

Наради слід починати точно у встановлений час. Головуючий повинен зайняти своє місце за 3-4 хвилини до початку. На початку головуючий повинен запитати, чи немає у присутніх пропозицій, зауважень щодо змісту, регламенту, складу учасників наради. Керівник повинен сприяти, щоб виступили всі бажаючі. Особливу увагу слід приділити висловлюванням опонентів. Керівник повинен стимулювати викладення нових поглядів, підходів до вирішення проблем, висловлювання критичних зауважень. Найважливіше завдання голови – організувати і підтримувати полеміку, відвертий і доброзичливий обмін думками учасників наради.

Затверджуючи нараду голова може закликати всіх до виконання тих програм, завдань, які були прийняті в процесі обговорення; похвалити найбільш вдалі ідеї, виступи; подякувати всім за продуктивну роботу.

Дискусія

Дискусія – це публічний діалог, в процесі якого виявляються і протиставляються різні точки зору, різні позиції. Метою дискусії є вияв істинної думки, пошук правильного рішення. Дискусія є часто необхідним елементом ділової наради, тому менеджер, що їх проводить, повинен володіти технікою організації і проведення цієї форми спілкування.

Етапи підготовки і проведення дискусії.

Підготовчий етап складається з:

1. Формування проблеми, мети;
2. Збору інформації про предмет дискусії;
3. Формулювання запитань;
4. Оцінки аудиторії.

Слід обрати стратегію ведення дискусії з урахуванням індивідуальних особливостей дискутуючих.

Традиційно виділяють сильних і слабких учасників. Сильний учасник – впевнений в собі, добре знає предмет спору, має досвід полемічного спілкування, має авторитет. Слабкий учасник, відповідно, – недостатньо обізнаний у проблемі, нерішучий, недосвідчений у спілкуванні. За характером знань мовців поділяють на “лисиць” та “їжаків” (за байкою давньогрецького поета Архілоха: “Лисиця знає багато усяких речей, а їжак –

одну, але велику”). Отже “лисиці” – широко обізнані мовці, але такі, що недостатньо глибоко розбираються в окремих питаннях, а “їжаки” – мовці, заглиблені в одну тему.

За манерою поведінки виділяють багато різних типів учасників дискусії: “агресор”, “всезнайка”, “марнослівний”, “мовчун”, “сором’язливий”, “незацікавлений”, “велика шишка”, “адвокат диявола” тощо.

Ставлення ведучого до різних типів мовців має бути диференційованим. “Сильному” слід ставити складні запитання; до “їжака” звертатися за роз’ясненнями; “сором’язливим”, “незацікавленим”, “мовчунам” – давати можливість висловитися в першу чергу, ставити нескладні запитання, підтримувати в них впевненість у своїх силах; “агресору”, який критикує всіх і все, одразу ставити запитання: “А що ви пропонуєте?”; “марнослівному” – тактовно нагадувати про регламент; з “великою шишкою” уникати прямої критики, застосовувати техніку “так, але”; “адвокату диявола”, який спеціально ставить запитання, що ведуть у глухий кут, блокує дискусію, слід переадресовувати його ж запитання, акцентувати увагу на провокативності його заяв.

Ведучий на початку дискусії оголошує тему, обґрунтовує її, виділяє предмет спору. Учасники дискусії мають чітко уявляти, що є пунктом розбіжностей. Сторони висувують аргументи і контраргументи щодо заявленої тези, ставлять запитання. Ведучий стимулює аудиторію висловлюватися, корегує, направляє дискусійний діалог, підкреслює спільність у висловлюваннях учасників.

Деякі правила ведення дискусії.

- Потрібно чітко розмежовувати питання, які є предметом дискусії і які не слід обговорювати.
- Не допускати перетворення дискусії у з’ясування особистих стосунків.
- Можна переконувати, але не можна принижувати опонентів.
- Зберігати спокій і врівноваженість у спорі.
- Критикувати без роздратування і злості, але й не вибачатися за критику, тому що це не ознака ввічливості, а вияв невпевненості у своїй правоті.
- Програвати і перемагати достойно. При поразці не сердитися, і не

бути розгубленим. При перемозі залишатися спокійним і скромним. Давати можливість опонентам “зберегти обличчя”.

На завершення дискусії ведучий характеризує стан питання, відзначає найбільш конструктивні, переконливі виступи, тактовну поведінку мовців, формує варіант погоджувальної позиції.

Мозковий штурм

Мозковий штурм – це метод колективного розв’язання проблеми, який забезпечується особливими прийомами. Мозковий штурм покликаний віднайти якомога більше ідей, за допомогою яких можна вирішити дану проблему.

Засадничим правилом мозкового штурму є відмова від будь-якої критики і оцінки ідей. Зниження рівня критичності, самокритичності у людини відповідно підвищує її впевненість у собі і готовність до творчого пошуку. Група просто висуває ідеї одну за одною, без зупинки для аналізу їхньої цінності, реальності чи нереальності. Під час мозкового штурму люди не повинні боятися виглядати по-дурному, адже мають вітатися найбільш дикі ідеї.

Р. Фішер та У. Юрі вважають, що немає якогось правильного способу проведення мозкового штурму. Скоріше треба його пристосовувати до своїх потреб і можливостей [39].

Підготовка до мозкового штурму.

1. Визначити мету. Бажано, щоб на розгляд виносилася лише одна проблема.

2. Вибрати учасників. Група повинна бути достатньо великою, щоб стимулювати взаємний обмін думками, і достатньо малою, щоб стимулювати самих учасників. Оптимальна кількість – 8 людей.

3. Визначити місце. Слід підібрати таке місце, яке б якомога більше відрізнялось від звичайної робочої обстановки. Чим відчутніша відмінність мозкового штурму від звичайної зустрічі, тим легше його учасникам уникнути оцінного мислення.

4. Створіть неформальну атмосферу. Це може бути зустріч без краваток і піджаків; можна звертатися не на ім’я; можна за філіжанкою кави тощо.

5. Оберіть ведучого. Хтось має стимулювати генерування ідей з запитаннями; слідкувати, щоб процес не зупинився; забезпечувати шанс висловитися кожному.

Проведення мозкового штурму.

1. Посадити учасників поряд. Відчуття один одного стимулює бажання спільно вирішити проблему.

2. Озвучте основні правила, в тому числі і про заборону критики. Ще одне правило, яке можна прийняти, – не звертати увагу на те, хто яку ідею висунув.

3. Записувати ідеї так, щоб усім було видно, краще на великих аркушах паперу, це створює у групи відчуття колективного досягнення.

4. Час обговорення необхідно обмежувати до 30 хвилин. Дефіцит часу є додатковим стимулом мозкової діяльності.

Завершення мозкового штурму.

1. Виділити найперспективніші ідеї.

2. Придумати шляхи удосконалення цих ідей, способів їх реалізації. Застосувати конструктивну критику.

3. Визначити час оцінки ідей і прийняття рішень.

Основні поняття і ключові слова: колективне обговорення проблем, форми колективного обговорення проблем, ділова нарада, збори, дискусія, “мозковий штурм”, переговори.

3.9. Публічний виступ у діловому спілкуванні

Публічний виступ – це усне монологічне висловлювання з метою вплинути на аудиторію. У сфері ділового спілкування використовуються різні жанри промов: *переконувальна, інформаційна, урочиста, привітальна.*

Розроблена ще в античній риторичній формула мисленнєво-мовленнєвої діяльності відповідає сучасним науковим уявленням про механізм комунікативного процесу в його прагматичних аспектах. В основі класичної схеми ораторського мистецтва 5 етапів діяльності оратора:

1. ***Винайдення*** (*inventio* “винайти, що сказати”) – процедура

“попередньої рефлексії”, тобто визначення теми і мети майбутнього виступу, розробки концепції, відбору матеріалу для промови. Інвенція відповідає вимозі змістовності ораторської промови.

2. **Розташування** (dispositio “розташувати винайдене”) – етап оранжування компонентів матеріалу, здобутого в процесі інвенції, етап побудови композиції промови. Диспозиція відповідає вимозі логічності, ясності, та цільності ораторської промови.

3. **Прикрашення** (elocutio “прикрасити словом”) – процес словесної реалізації концепції, словесна “орнаментация” тексту. Риторика пропонує цілу скарбницю мовних засобів виразності: тропів і фігур, що дозволяло створити текст, відповідний вимогам ясності, точності, стислості, виразності мовлення.

4. **Репетиція** (aktio “дія”, “рух”). Акція як розділ риторики дає рекомендації щодо інтонаційної виразності мовлення, зовнішнього вигляду оратора, поведінки перед аудиторією.

5. **Запам’ятовування** (metodia “пам’ять”) – мнемотехніка – прийоми запам’ятовування матеріалу.

Розглянемо детальніше алгоритм написання промови.

Винайдення

Мати що сказати – основна передумова гарного і правильного мовлення. В процесі підготовки публічного виступу саме процедура інвенції – пошуку і попередньої систематизації матеріалу – забезпечує змістовність промови. В процесі інвенції оратор має відповісти на чотири запитання.

1. *Про що розказати* (тобто визначити предмет, тему виступу)?
2. *Для чого про це розповідати* (визначити мету виступу)?
3. *Що саме про це розповісти* (визначити коло питань промови)?
4. *Що на цю тему сказали інші* (зібрати матеріал з різних джерел, зіставити, поєднати його зі своїм матеріалом)?

Розглянемо докладніше ці етапи створення концепції.

1. Вибір теми

Одне з найважливіших правил інвенції говорить: звертання до теми має бути мотивоване інтересом оратора та інтересами слухачів. На основі

критерію важливості виділяють види інтересів: суспільний (те, що важливо для всіх у суспільстві), груповий (те, що важливо для окремої групи), індивідуальний (те, що важливо для окремої людини). Отже, саме *інтерес*, властивий кожній людині, диктує звертання оратора до певної теми. З одного боку, оратор має вибрати тему, яка його особисто цікавить, захоплює, – тільки так він зможе зацікавити й своїх слухачів. З іншого боку, те, про що хоче сказати промовець, має потрапити в поле уваги (інтересу) слухачів, тільки тоді він може розраховувати на успіх.

2. Мета промови

Визначення мети промови – надзвичайно важливий етап у підготовці до виступу, як мінімум з двох причин. По-перше, слухачі, як правило, пасивні учасники риторичної ситуації (розслаблені, незібрані, незосереджені, втомлені, займаються паралельно ще чимось іншим тощо). Тому вони не завжди дошукують до намірів оратора, якщо ті чітко не простежуватимуться, відтак їхня увага не буде сконцентрована на промові. По-друге, чітко визначити мету важливо для самого оратора. Часто оратор, вже закінчивши виступ, переконується, що в нього самого не було чіткого уявлення про мету – і такі промови, як правило, недоладні. Чітко ж визначена мета на початку підготовки промови полегшує подальшу роботу. Адже меті підпорядковується весь риторичний текст.

3. Коло питань. Формування змісту промови

На наступному етапі оратор продумує, формує зміст промови, тобто відповідає на питання: що саме розповісти про вибраний предмет мовлення. Яким же чином формується зміст промови? Один з найефективніших методів – **метод запитань** (запитання активізують мислення, уяву). Варто записувати всі запитання, які спадають на думку, навіть, на перший погляд, безглузді, несерйозні, недоречні. Іноді саме такі запитання стають початком нової, оригінальної концепції.

При розробці змісту промови можна спробувати використати *метод асоціацій* (метод асоціацій дуже ефективний як тренувальна вправа – активізує уяву, розширює і активізує словниковий запас). Суть методу у тому, що до ключового слова добирається ряд слів-асоціацій, з яких далі розгортається текст.

Г. Сагач пропонує як метод породження тексту **денотатний**

граф (денотат – зміст однієї мовної одиниці (слова, словосполучення, речення) [29]. Денотатний граф (система денотатів, пов’язана певними відносинами) – це концепція розкладання цілого на частини, декомпозиція терміна на поняття, встановлення зв’язків між частинами і цілим (впорядкування понять).

Приклади: 1. Вибирається ключове поняття (опорне слово) – *освіта*. 2. Добираються дієслова, які допоможуть розгорнути денотатний граф: дієслова, що означають мету: *спрямовує, передбачає, дає*; дієслова, що означають результат: *допомагає досягти, здійснити*, дієслова, що означають передумови: *базується на, спирається на*. 3. Ключове слово дробиться на складові цеглинки: *освіта – розвиток особистості; освіта – професія; освіта – самореалізація; освіта – суспільство; освіта – економіка*. Потім за допомогою цих складових елементів розгортається схема тексту, де всі поняття будуть впорядковані і логічно пов’язані.

4. Систематизація матеріалу

Наступний етап інвенції – вивчення і підбір *енциклопедичного* матеріалу і поєднання його з *емпіричним*. В риторичі емпіричним матеріалом називають матеріал, що є результатом самостійної роботи оратора, його оригінальним внеском в розробку теми. Якість емпіричного матеріалу свідчить про креативні можливості мовця, його спроможність “генерувати” ідеї. Енциклопедичний матеріал – це “чужий досвід”, джерелами енциклопедичного матеріалу є енциклопедії, довідники, словники, монографії, статті, ділові документи, преса, телебачення, радіо, безпосереднє інтерв’ю тощо. Енциклопедичний матеріал – це цифри, факти, приклади, цитати, погляди різних людей, авторитетних у цій темі.

Енциклопедичний матеріал – це допоміжний матеріал. Тому до нього слід звертатися тільки після власного осмислення теми, адже головне в промові власне “Я” оратора (слухачі хочуть почути ваші думки, ваші ідеї; ваші погляди і переконання). Якщо оратор почне підготовку до промови з підбору енциклопедичного матеріалу, його власне „Я” може в ньому загубитись.

І все ж звертання до енциклопедичного матеріалу необхідне. Чому? Цей матеріал створює необхідне тло, на якому вибудовується промова, він, як зазначає Є. Ключев [19], дає емпіричним фактам необхідну перспективу:

історичну і наукову; посилює їхнє значення, робить виступ ґрунтовним, вагомим, через енциклопедичний матеріал промовець “перевіряє” правильність своєї позиції. Енциклопедичний матеріал робить промову поліфонічною (багатоголосою) – це цінували давні греки і цінує сучасна аудиторія.

Щодо пошуку матеріалу для промови оратор має пам’ятати таке: матеріалу (інформації, фактів, міркувань), як емпіричного, так і енциклопедичного, має бути знайдено, вивчено і проаналізовано набагато більше, ніж буде використано в промові. Справа в тому, що резервний, надлишковий матеріал додає впевненості оратору, вагомості і переконливості кожному слову промови. Отож ще однією умовою вдалого, гарного виступу є великий обсяг резервного матеріалу.

Зробимо підсумки.

На етапі винайдення матеріалу оратор повинен:

- вибрати тему виступу, гармонізуючи в ній індивідуальний і суспільний інтереси;
- чітко визначити мету свого виступу, конкретну і загальну, а відтак визначити вид промови: розважальна, інформаційна, переконуюча;
- розробити зміст промови, тобто виділити коло питань, проблем даної теми, які будуть подані в промові, підібрати фактичний (емпіричний) матеріал;
- сформулювати свою позицію, систематизуючи емпіричний та енциклопедичний матеріали.

Розташування

Давні греки вважали, що ніщо безладне, невпорядковане не може бути ні красивим, ні добрим. Заплутаний невпорядкований матеріал сприйматиметься важко і не викличе зацікавлення у слухачів. Це визначає важливість процесу побудови композиції промови. ***Композиція*** (від лат. composition “складання, створення”) – побудова виступу, співвідношення його окремих частин, відношення кожної окремої частини до виступу як єдиного цілого.

У будь-якій промові має простежуватись найпростіша ***універсальна тричастинна композиція***: *вступ, основна частина, закінчення*.

Таку композицію називають природною, позаяк багато процесів у

природі, суспільстві, житті людини мають тричастинну схему (порівняйте: народження – життя – смерть; зрушення – рух – зупинка; сніданок – обід – вечеря; низький – середній – високий; початок – розвиток – завершення). Отож, людський розум з легкістю сприймає таку схему, структуру, композицію.

Кожна композиційна частина ораторської промови має свої особливості, що обумовлені специфікою сприйняття повідомлення слухачами і які необхідно враховувати при підготовці промови. Розглянемо основні композиційні частини промови.

Вступна частина

Оратор має пам'ятати, що зміст і структура вступу підпорядковуються його функціям. Виділяють три основних **функції вступу**:

- привернути увагу слухачів;
- налаштувати аудиторію позитивно на сприйняття промови;
- подати тему.

Є. Ключев називає їх відповідно “реклама”, “вербування союзників”, “презентація теми” [19].

“Реклама” розглядається як домінуюча функція у тих випадках, коли право мовця на виступ не є очевидним або ж предмет мовлення не є значущим (античні риторичи про це говорили так: “мала людина про малу справу говорить”). Оратор у такій ситуації має мотивувати, чому “про це” варто і важливо говорити (слухати) або чому саме його варто послухати.

“Вербування союзників” – домінуюча функція для риторичних ситуацій, у яких доводиться мати справу з конфліктно налаштованою аудиторією або ж предмет мовлення є спірним (“достойний вимагає недостойного”). Завдання оратора за таких умов – домогтися прихильності слухачів, продемонструвати своє позитивне ставлення до аудиторії, представити себе демократично налаштованим співрозмовником. Є. Ключев називає це тактикою зняття протиріч: будь-яка аудиторія легко “купується” на так зване галантне поводження. Психологи помітили, що саме в ситуації мовленнєвого контакту механізм проєкції діє особливо інтенсивно: це означає, що глядачі, зазвичай, схильні ототожнювати себе з оратором. Тому позитивно налаштований оратор має більше шансів на успіх.

“Презентація теми” як основна функція домінує в риторичній ситуації, де аудиторія завчасно налаштована на увагу і позитивне сприйняття

матеріалу (університетська лекція, вшанування ювіляра тощо), а також коли значення предмета мовлення незаперечне (“достойний муж достойного вимагає”).

В риторичній розроблені багато конкретних рекомендацій, правил-порад щодо вступної частини промови. Оратор має пам’ятати про таке.

Не слід починати з виправдань і вибачень “Я не оратор...”, “Я не готувався”, “Мені нічого сказати”. Після такого вступу немає сенсу говорити далі. Аудиторія хоче бачити впевненого оратора, якому є що сказати. Хоча іноді подібну фразу можна використати як риторичний прийом: “Я не готувався виступати, але виступлю” – тобто дає слухачам зрозуміти, що сталося щось важливе (“реклама” події).

Слід пам’ятати, що вступ не повинен бути надто сухим і серйозним. П. Сопер [34] рекомендує почати вступ з якогось цікавого повідомлення, причому в першому ж реченні. Дуже гарно сприймається гумористичне зауваження.

Почати можна з конкретної ілюстрації – слухачів завжди цікавлять приклади з власного життя промовця.

Можна почати з цікавої цитати. Слова відомої людини завжди привертають увагу. Але слід пам’ятати, що цитата, яка ставиться на початок промови, повинна бути змістовною, авторитетною, оригінальною, навіть парадоксальною. Д. Карнегі [18] рекомендує брати цитати з Біблії: це авторитетне джерело, в якому можна знайти цитату на будь-який випадок.

Можна почати виступ із запитання. Запитання – це “гачок”, на який завжди можна “зловити” увагу слухачів. Особливо, якщо питання пов’язане з основними інтересами аудиторії, або торкається пізнавального інтересу.

Слід пам’ятати ще одне важливе правило: вступ не повинен бути занадто довгим, не слід починати “від царя Гороха”, не слід також забігати наперед. Частини промови мають бути відповідними: вступ і заключна частина разом не повинні бути більші за основну частину.

Основна частина

Яким би продуманим, вдалим, оригінальним не був вступ, він все ж не забезпечує повного успіху, тому що завдання оратора не лише привернути увагу слухачів, але й утримати її. Відтак “найвідповідальнішою” залишається основна частина промови. В основній частині викладається власне зміст,

формулюються основні положення промови. Найважливіші питання, що їх має вирішити оратор, складаючи основну частину, такі: у який спосіб упорядкувати підібраний матеріал, які методи, форми і прийоми викладення матеріалу доцільно використати в даній промові.

Організація матеріалу головної частини має створювати відчуття руху, тобто ця частина має бути чітко структурованою, впорядкованою, логічно послідовною – це полегшує її сприйняття і розуміння а також стимулює інтерес слухачів; хаотичне ж викладення матеріалу не сприяє його розумінню, сприймається дуже важко.

До основних методів впорядкування матеріалу належать: *хронологічний, дедуктивний, індуктивний, аналогічний, концентричний*. Зупинимося на них докладніше.

Хронологічний метод відповідає природному ходу подій, порядку елементів цілого. Цей метод можна використати при викладі біографічної, історичної, сюжетної теми. Такий метод досить зручний і для промовця, і для слухачів. Але він може виявитися підступним. Матеріал, організований за хронологією, якщо в ньому немає яскравого, оригінального, надзвичайного, може бути досить нудним.

Дедуктивний метод передбачає рух думки від загального до часткового, перехід від загальних сентенцій, положень до прикладів, фактів, випадків: від тези до її підтвердження. Це метод пошуку підтверджень висловленої ідеї. Перевага дедуктивного методу в тому, що загальне положення, викладене на початку, задає однозначний напрямок погляду на подальші окремі приклади. Слухачі при такому поданні матеріалу починають бачити факти очима промовця. Але, з іншого боку, дедуктивний метод – це метод відкритої комунікації: оратор одразу відкриває свої карти – заявляє свою позицію. Тому такий метод викладення буде ефективним в аудиторії доброзичливо, конструктивно налаштованих слухачів.

Індуктивний метод передбачає рух мовленнєвого цілого від часткового до загального. Спочатку оратор викладає окремі факти, випадки, спостереження, а потім, після їх аналізу й оцінювання, вказує на закономірність, робить загальні висновки. Індуктивний метод використовується переважно тоді, коли потрібно щось пояснити, дедуктивний – в промовах, де потрібно обґрунтувати, довести, переконати

Метод аналогії (з лат. *analogia* – схожість, подібність) передбачає зіставлення об'єктів (явищ, проблем, понять) з метою перенесення закономірностей з одного (відомого) на інший (менш відомий чи невідомий) об'єкт. Цей метод надзвичайно широко використовується в риторичі: найбільш простий, економний, наочний спосіб пояснити невідоме – це порівняти його з відомим.

Метод аналогії має відповідати двом вимогам: 1) аналогія має фіксувати істотну (основну) ознаку об'єкта; 2) невідоме має розкриватись на тлі дійсно відомого, а не іншого невідомого.

Концентричний метод можна використати при підготовці тем, в яких висвітлюватиметься лише одна проблема і навколо неї будуватиметься весь матеріал. Концентричний метод передбачає відцентровий рух мовленнєвого цілого, центр (проблема) керує усією композицією. Цей метод називають ще спіральним, адже він передбачає постійне повернення до проблеми, повторення проблеми, але кожен раз наче на новому витку, тобто проблема обростає новою інформацією, новими аспектами. У такий спосіб можна неважливу, на перший погляд, проблему (тему) зробити життєво важливою і, навпаки, нездоланну проблему показати легко вирішуваною.

Крім названих методів розгортання основної частини промови можна згадати ще **ступеневий метод** (послідовний рух думки від одного щабля (ступеня) до іншого; **причинно-наслідковий метод** (рух від причини до наслідків; **контрастний метод** допомагає подати протилежні точки зору на предмет мовлення.

Закінчення

Психологами доведено, що найкраще запам'ятовується, засвоюється інформація, яка подається на початку та наприкінці виступу. Це так званий закон першого та останнього місця, чи закон краю. Отож правий був Штірліц, герой роману “17 миттєвостей весни”, коли казав, що запам'ятовується остання фраза. Про це слід пам'ятати, готуючи закінчення промови, воно має бути ретельно продуманим до останнього слова. Тут не можна сподіватися на натхнення (як це хотів зробити Кіса Вороб'янінов: “Выпью водки – разойдусь”). Неправильно думати, що головне – почати виступ, а далі слова прийдуть самі собою.

Про що слід говорити в останній частині виступу? Закінчення має

виконувати такі функції:

- підсумувати сказане (сформулювати висновки, резюме);
- закріпити значення сказаного (ще раз пояснити основну ідею, поглибити уявлення про предмет мовлення, показуючи його в іншому світлі, спрогнозувати результати, типологізувати предмет мовлення);
- апелювати до почуттів: сформувати у слухачів емоційне ставлення до предмета мовлення, викликати почуття.

Кілька рекомендацій щодо закінчення заключної частини.

Потрібно пам'ятати, якщо вступ переважно стосується слухачів, то закінчення – суті проблеми; не варто вводити в заключну частину якусь нову проблему, нову точку зору; не слід відходити далеко вбік від основної теми (проблеми), закінчення має віддзеркалювати основну частину.

Патетика закінчення має бути помірною. Закликати на допомогу почуття слід лише до потенційно патетичних об'єктів. Богдан Хмельницький, наприклад, коли закликав реєстрове козацтво перейти на його бік, часто так закінчував свої промови: розривав на собі сорочку зі словами: “Тому або вбийте мене, або разом зі мною рушайте за нашу волю, за нашу віру” (за романом М. Старицького “Богдан Хмельницький”). А от оратор, який переконує, що потрібно чистити зуби після їжі, не може так само закінчити промову.

Не слід “загравати” зі слухачами, випрошувати згоду, апелювати до якостей аудиторії, протиставляти одних слухачів іншим.

Намагайтеся не завершувати промову словами: “Це все, що я хотів сказати”. Так, як і для вступу, для закінчення підійдуть узагальнюючі цитати, сентенції, афоризми, прислів'я, поетичні рядки, ілюстрації, риторичні запитання, заклики, анекдоти тощо. Ефектно виглядає кільцева композиція (з якої думки, фрази почали – такою і завершити).

Підсумовуючи, слід ще раз наголосити, що диспозиція як розділ риторики і як риторична процедура забезпечує цілісність, логічну правильність, завершеність риторичного тексту. Нехтувати цим етапом підготовки не можна. Адже, як сказав П. Сопер, виграні битви, міцні мости, захоплюючі цікаві промови – результат продуманого плану [34].

Прикрашення

Оратор, що пропонує слухачам промову, має ставити перед собою три завдання: запропонувати певний матеріал, розташувати цей матеріал так, щоб його було легко сприймати, а також “подати” матеріал у певний спосіб, тобто добирати для нього найкращу словесну форму.

Першою ознакою мовлення, якій підпорядковуються всі інші, є **правильність**. Замисліться над словами Цицерона: “Вміти правильно говорити ... ще не заслуга, а не вміти – вже ганьба, тому що правильне мовлення, по-моєму, не стільки достоїнство (чеснота) вправного оратора, скільки властивість кожного громадянина”. Крім того, саме правильність мовлення забезпечує взаєморозуміння. Отже, що таке правильне мовлення? Це мовлення, що відповідає встановленим правилам, нормам літературної мови. Як найважливіші в публічному мовленні (тому що найпомітніше порушення саме цих норм) можна назвати *лексичні, граматичні, орфоепічні норми*.

Лексичні норми передбачають розрізнення значень і семантичних відтінків слів, а також закономірності лексичної сполучуваності.

Часто лексичні помилки виникають внаслідок плутання слів близьких за звучанням. Наприклад: *пам’ятник* - *пам’ятка*; *формувати* – *формулювати*; *декораційний* – *декоративний*; *рятівник* – *рятувальник*; *заступник* – *замісник*; *посмішка* – *усмішка*; *талан* – *талант*; *громадський* – *громадянський*.

Лексичні помилки в українському мовленні можуть бути пов’язані з проблемою українсько-російської двомовності (явище інтерференції). Кілька прикладів:

неправильно: *вклонятися* від обов’язків (рос. уклоняться) – правильно: *ухилятися* від обов’язків, укр. *вклонятися* = рос. *кланяться*;

неправильно: *лишити* батьківських прав (рос. лишить) – правильно: *позбавити, відібрати* батьківські права, укр. *лишитися* = рос. *остатся*;

неправильно: *мешкати* з відповіддю (рос. мешкать) – правильно: *зволікати, гаятися, баритися*, укр. *мешкати* = рос. *проживать, жить*.

Російське “*отношение*” перекладається українською п’ятьма словами: *відношення* катета до гіпотенузи, *взаємини* між батьками, *дружні стосунки*, *відносини* між країнами, *гарне ставлення*.

Лексичні помилки пов’язані також з неправильним (невиправданим)

сполученням слів. Ось як написав про це А. Коні [32]: “Недавно в газетах було напечатано объявление: “актёры-собаки” вместо “собаки-актёры”. Стоит переставить слова в народном выражении „кровь с молоком” и сказать “молоко с кровью”, чтобы увидеть значение отдельного слова, поставленного на своё место”. Ще кілька прикладів. Правильно: *мати значення та грати роль*, а не навпаки; *взяти участь і брати участь*, а не прийняти, приймати участь. Помилкою є тавтологічні сполучення: своя автобіографія, вільна вакансія, колеги по роботі, великий мегапростір.

Граматичні норми передбачають вибір правильної синтаксичної форми, правильного закінчення. Наприклад: ректор університету, командир полку, уривок з тексту, немає екзамену, зміна принципу, ремонт пароплава.

Слід пам’ятати, що в російській та українській мовах одні і ті ж слова можуть належати до різних родів: *чужий біль* нікому не болить (рос. чужая боль); у дворі *злий собака* (рос. злая собака), *в далеку путь* (рос. далекий путь).

Під впливом російського в українському мовленні поширені помилки, пов’язані зі вживанням прийменників. Наприклад: рос. шкаф *для* одежды – укр. шафа *на* одєжу. Прийменник *для*, як пише Б. Антоненко-Давидович у книзі “Як ми говоримо” [2], вживається, коли йдеться про певну річ, призначену для людини, для тварини, чи якоїсь ширшої потреби: “Не для пса ковбаса, не для кицьки сало. Для загального добра”. Ще кілька прикладів: рос. болеть гриппом – укр. хворіти *на* грип; рос. по происхождению украинец – укр. за походженням; з походження, родом українець (останній варіант – найкращий).

Дуже важливо для оратора дотримуватися **орфоепічних норм** – норм наголошування та вимови. Президент СРСР М. Горбачов говорив: “угл**У**бить и н**А**чать перестройку”, “укр**А**инский народ”. І саме про його мовлення були складені перші анекдоти. Іноді чуємо неправильне: ш**О**фер, ц**Е**мент, кв**А**ртал, кат**А**лог, кіл**О**метр. І якщо правильне – шоф**Е**р, цем**Е**нт, кварт**А**л, кілом**Е**тр – звучить частіше, то те, що кат**А**логів не буває, є лише катал**О**ги, знають не всі. Запам’ятайте також: завд**А**ння, навч**А**ння, запит**А**ння, вид**А**ння. Під впливом російської мови в українському мовленні з’являються помилки при вимові числівників 70, 80, 11, 14 (правильно: *сімдесят, вісімдесят, одинадцять, чотирнадцять*).

Негативно сприймається слухачами й неправильна вимова. Слід пам'ятати, що в українському мовленні майже відсутня якісна редукція (тобто, як пишемо, так і читаємо). Наприклад, “Галава Верховної Ради” – так українською не говорять.

Психологи свідчать: порушення мовних норм, особливо грубі помилки у мовленні оратора, які, як кажуть, “ріжуть вухо”, зменшують довіру слухачів до нього. Отже вимога правильності – основна вимога до ораторського мовлення.

Але говорити правильно ще не означає говорити гарно, для гарного мовлення, зазначає український мовознавець Н. Бабич, необхідне й уміння відібрати в конкретній ситуації спілкування найбільш доречний, стилістично й експресивно виправданий варіант літературної норми [4].

Російський знавець культури мовлення Л. Скворцов говорить про правильність мовлення і культуру мовлення як про два щаблі оволодіння мовою [30]. Оцінки варіантів на рівні правильності: правильно – неправильно, українською – не українською. Оцінки варіантів на рівні культури мовлення інші: краще – гірше, точніше, доречніше, виразніше тощо.

Важливою ознакою культури мовлення, особливо публічного, є *точність* і відповідно *ясність*. В античних керівництвах з красномовства першою і основною вимогою, що висувалась до промови, була вимога ясності. Аристотель вважав, яка якщо промова неясна (незрозуміла), то вона не досягає мети. Точність мовлення пов'язана з умінням ясно мислити (“Хто ясно мислить – ясно викладає”), зі знанням предмета мовлення, зі знанням точних значень слів. Точність мовлення – це суворя відповідність слів тим предметам, явищам дійсності, які вони позначають. Точність мовлення залежить й від позамовних, екстралінгвістичних факторів. Зокрема, Н. Бабич [4] зазначає, що чим гармонійніші інтелектуальні рівні промовця і слухача, тим вища гарантія точного сприйняття інформації; чим вищий цей інтелектуальний рівень, тим простіші засоби мови потрібні промовцеві, щоб висловитись точно.

Реалізується точність передусім лексичними ресурсами мови, в першу чергу, за допомогою синонімів. *Синоніми* – слова близькі за лексичним значенням, але відмінні відтінками цього значення, або емоційно-

експресивними чи стилістичними можливостями. Пригадайте міркування трунаря Безенчука з “12 стільців” про те, як можна померти: “Вот вы, например, мужчина видный, возвышенного роста, хотя и худой. Вы, считается ежели, не дай бог, померёте, что *в ящик сыграли*. А который человек торговый, бывшей купеческой гильдии, тот значит, *приказал долго жить*. А если кто чином поменьше, дворник, например, или кто из крестьян, про того говорят: *перекинулся* или *ноги протянул*. Но самые могучие когда умирают, железнодорожные кондуктора или из начальства кто, то считаются, что *дуба дают*.”

– Ну а когда ты померёшь, как про тебя мастера скажут?

– Я – человек маленький. Скажут: “*гигнулся* Безенчук”. А больше ничего не скажут. Мне дуба дать или сыграть в ящик невозможно: у меня комплекция мелкая...”

Аби точно передати думку слід добирати найбільш точні слова з синонімічних рядів, враховуючи предметно-понятійну, емоційно-експресивну відповідність слова предмету (явищу). Наприклад, слід розуміти, відчувати, як треба сказати: відомий письменник чи славетний письменник; естрадний співак чи зірка естради; ірраціонально чи безглуздо; йти чи сунути, лізти, волочити ноги; радіація чи невидима смерть; нерозумний чи дурень; бандит чи правопорушник; шпигун чи розвідник; сумувати чи побиватися; недостойний чи негідний; розсердитися чи розгніватися.

Дуже важливою є вимога точності в науковому мовленні: тут вона пов’язана з точністю вживання **термінів**. В процесі викладення наукового матеріалу оратору варто переконатись (перевірити) чи однаково він та його слухачі розуміють використані ним терміни, (можливо, аудиторії варто спочатку пояснити значення, суть даних термінів, понять). Загалом, слід пам’ятати, що не варто наукову доповідь перенасичувати складними поняттями, термінами, формулами.

Логічність мовлення – ще одна важлива ознака культури мовлення. Логічність проявляється на рівні висловлювання (речення) та на рівні тексту.

Умови логічності на рівні висловлювання пов’язані з правильною (логічною, несуперечливою) сполучуваністю слів. Приклади алогізмів: *людина з гарною усмішкою і великим досвідом роботи; письменники і поети (родове і видове поняття, правильно: прозаїки і поети), судова і грецька*

риторика.

По-друге, логічність на рівні висловлювання досягається правильним порядком слів. Актуально речення розділяється на 2 компоненти: *тему* (відоме, старе) і *рему* (невідоме, нове). Логічна побудова стилістично нейтрального речення в українській мові вимагає, щоб тема передувала ремі. Актуально виражена (висловлена) інформація тяжіє до кінця речення.

Наприклад: 1) Нам зробили зауваження.

тема *рема*

2) Зауваження зробили нам.

тема *рема*

Логічність на рівні тексту забезпечується чіткою композицією, методами організації матеріалу.

Особливу увагу слід звернути на науковий текст, він створюється на основі відкритої логічності. Тому в науковому мовленні активно використовуються усілякого роду показники зв'язку (вставні слова, сполучники, фрази-зв'язки): *по-перше, по-друге, по-третє, спочатку, продовжуючи думку, нарешті, отже, це означає, з цього випливає, як наслідок, таким чином, в зв'язку з цим, а також, що стосується, підсумовуючи, слід сказати, слід додати, інакше кажучи, викладені вище міркування дають підстави, крім того, більш того.*

Ще одна ознака культури мовлення – ***багатство (чи різноманітність)*** мовлення. Умовою, що забезпечує багатство мовлення є активний запас мовних засобів, тобто великий словниковий запас, запас моделей словосполучень та речень, запас типових інтонацій. Мовлення тим багатше, чим рідше повторюються в ньому одні й ті ж знаки (слова); мовлення тим багатше, чим різноманітніше воно за своєю структурою. Урізноманітнюється мовлення використанням синонімів, заміною однієї частини мови іншою (дієслова – віддієслівним іменником), заміною слова на фразеологізм тощо. Наприклад: *набути досвіду, стати досвідченим, досвідчена людина, пуд солі з'їсти; кращий, найкращий, кращий за всіх, щонайкращий, Сергій, він, мій друг, цей герой.* Урізноманітнювати слід і сполучні засоби: *і – та – й, але – та, щоб – аби, який – що, тоді як – у той час як, тому що – через те що, оскільки, позаяк.*

Багатство словникового запасу важливе для оратора й тому, що дає

можливість уникнути штампів, які стандартизують мовлення, роблять його безбарвним, сухим, мертвим. Приклади штампів (канцеляризмів): *у справі підвищення, з боку керівництва, з боку держави, втілити в життя, прискореними темпами, забезпечити належний порядок, фактор часу, враховуючи вищесказане.*

К. Чуковський висміює канцелярську мову (канцелярит) у книзі “Живой как жизнь”. Ось лише два приклади з цієї книги: “Ты по какому вопросу плачешь, девочка”, “В силу слабости его мировоззрения”.

У книзі “Мова – явище космічне” Павло Мовчан аналізує причину тотального поширення “канцеляриту”. Це, на його думку, хвороба тоталітарного режиму: страх сказати не те, що треба, не так, як потрібно. Саме тому й були тексти періоду радянського застою сухими, нецікавими, а відтак складними для сприйняття. Приклад: “Необхідне істотне підвищення дієвості системи й механізму розповсюдження художніх цінностей, забезпечення більш широкого доступу народу до творів літератури та мистецтва, більш оперативне засвоєння ним естетичного багатства суспільства” (з газети). Така канцелярська мова свідчить, за словами П. Мовчана, “про атрофованість свідомості, не спроможної до створення життєздатних мовних контекстів”.

Варто згадати таку ознаку мовлення оратора як *стилість*. Замисліться над словами С. Маршака: “Как лишний вес мешает кораблю, так лишние слова вредят герою. Слова “Я вас люблю” звучат порою сильнее слов “Я очень вас люблю”. А пам’ятаєте, як говорив герой І. Бабеля Беня Крік: “Беня говорил мало, но Беня говорил смачно. Беня говорил мало, и хотелось, чтобы он сказал ещё что-нибудь”. Можливо, Беня Крік знав, що “таємниця нецікавого у тому, щоб сказати все” (Вольтер).

Можливо, слід зменшити кількість прикладів, там, де ви наводите 3 приклади, залишіть 1, найяскравіший. Якщо ви розповідаєте якусь історію, викиньте усі зайві деталі, подробиці, другорядні події, сюжет маєте розгортати динамічно і швидко, зменшіть кількість описів. Якщо ви готуєте агітаційну, переконуючу промову, перевірте кількість аргументів – відкиньте слабкі, ненадійні аргументи, велика кількість доказів втомлює і викликає недовіру. Слабкі аргументи, привертаючи до себе увагу, зменшують довіру до всіх інших доказів. Тому не слід боятися, що аргументів мало, головне: не їхня кількість, а

якість, сила. Перевірте також вступну і прикінцеву частини вашої промови. Іноді варто зробити їх короткими, як афішу. Пам'ятаймо мудру настанову наших предків: “Вчись коротко говорити, зумій море в глек вмістити”.

Надзвичайно важливою є ще й така ознака ораторського мовлення, як **виразність**. Досягається ця виразність використанням у мовленні спеціальних засобів. Власне, описом, класифікацією чисельних засобів виразності і займалась елокуція. Пам'ятаємо, елокуція дає відповідь на третє послідовне запитання в процесі підготовки промови: як сказати? І відповідь на це запитання не лише “Красиво сказати”. Хоча це досить важливо (Квінтіліан твердив, що краса промови сприяє успіху: ті, хто охоче слухають, легше розуміють, скоріше вірять). Краса мовлення підпорядковується головній функції ораторського мовлення – впливу на аудиторію, переконанню аудиторії.

Що розуміється під поняттям “краса ораторської промови”, “виразність ораторського мовлення”? В першу чергу це образність та експресивність, які й досягаються використанням різноманітних риторичних засобів.

Риторичні засоби поділяються на 2 групи: тропи та фігури.

Тропи (гр. *tropos* “зворот”) – це різноманітні способи вживання слів в переносному значенні, таким чином створюються образи.

Серед найбільш поширених тропів виділяють **метафору** – перенос назви з одного предмета на інший; заміна прямого найменування словом у переносному значенні. Приклади: “Матюки, абрєвіатури, різні *словесні кентаври* – це *мовні тромби*, що призводять до *загальнонаціонального паралічу*” (П. Мовчан). “Викладач – лише *“акушер думки”*, він не може дати думку, а лише навести на неї і полегшити її появу на світ” (П. Лєсгафт, російський педагог, лікар, засновник системи фізичного виховання). “Національна безтактність дуже часто *виростає на добре угноєному трунті* великодержавного російського шовінізму” (І. Драч) “У *морі байдужості штормів* не буває” (В. Чемерис).

Важливими, ефективними в ораторській промові є **порівняння** – не тільки засіб досягнення образності, а й ефективний спосіб пояснення. Приклади: “*Як свині в багні*, вони насолоджуються, валяючись у нечистотах срібллюбства” (І. Златоуст). “За відмову мою у задумах його [російського царя], убивчих для нашої отчизни, вибито мене по щоках, *як безчесну блудницю*” (І. Мазєпа). “Я гордий, мов козацький предок мій, що перед

можними не скинув шапки” (Б. Олійник). “Душа зруйнована, як Троя, своїх убивць переживе” (Л. Костенко).

Ще один традиційний троп – *епітет* – образне означення, буквально перекладається як прикладка. Приклади: “І вдача твоя *вбивчо-життєдайна*, і намір твій *жорстокий та святий*” (М. Стрельбицький „Поема колорадського жука”), “*пекельний* злочин 11 вересня”, “*остогидла* радянськість”, “*кричуща* комфортність”, “*розкріпачене* невігластво” (І. Дзюба), “*зубодробильні* пригоди” (Стругацькі).

Фігури передбачають трансформацію структури речення. Їх називають синтаксичними засобами виразності, вони сприяють експресивності, динамічності, ясності висловлювання.

Важливою в риторичному тексті є *інверсія* – неправильний порядок слів у реченні з метою виразності, передачі відтінків думки. Приклад: “А повстали ми за *віру* батьків наших, *поругану, обльовану* нечестивими, повстали за *вас, знедолених*, і за весь наш в раби, в бидло обернений народ” (з промови Б. Хмельницького, за романом М. Старицького). В даному реченні логічно виділені означення поставлені в нехарактерну для них постпозицію, таким чином саме до них привертається увага.

Силу, динамічність, ритм надає промові *повтор* – фігура, що являє собою повторення одного чи кількох слів або цілих речень. Повтор створює ефект тиску, напору. Наприклад: “*Поки* в нас відбирали хліб і майно, ми мовчали. *Поки* нам завдавали болю тілесного, ми терпіли. *Поки* хилили шиї наші під ярмо панське, ми сподівалися виприснути. Та *коли* накладено кайдани на волю нашу, *коли* спробувано уярмити душу нашу, ми взялися за меч...” (з промови Б. Хмельницького, за романом П. Загребельного). Такий повтор називається *анафора*, коли кожне наступне речення починається одним і тим самим словом. Іноді в промові повторюється через певні періоди ціле речення. Як правило, в цьому реченні закладена основна думка, яка, таким чином, закарбовується у пам’яті слухачів.

Важливою фігурою є *риторичне запитання* – ствердження чи заперечення, що подається у формі запитання. Відповідь міститься у самому запитанні. Мета риторичного запитання – активізувати сприйняття слухачів, дати їм можливість домислити самому, щоб підказана думка стала їх власною. Іноді оратор може поставити цілий ряд запитань. Наприклад: “*Браття! Чи ж*

у вас в жилах тече не та ж кров, що в нас? Чи ж іншому ви молитесь богу? Невже в ваших серцях не озиваються стогони закатованих братів, крики наших дружин і сестер? Невже підніметься у вас на захисників України рука, неville підете ви з нашим ворогом нівечити свою матір?” (М. Старицький). Дане речення починається зі **звертання** – риторичної фігури, основна функція якої – привернути увагу слухачів і висловити своє ставлення до них. Ще кілька прикладів: *“Чи ж можна присягати на погибель Вітчизни?!”* (П. Орлик). *“І хто ж тут не признає, що тиран, який образив так ганебно особу, що репрезентує націю, вважає, звичайно, членів її за худобу нетямущу і свій послід?”* (І. Мазепа).

Надзвичайно активізує увагу слухачів, додає експресії мовленню така риторична фігура, як **питально-відповідальний хід**. Поставлене оратором запитання активізує увагу слухачів, зацікавлює. Але, головне, ця фігура створює ефект діалогу в монологічному мовленні. Наприклад: *“Як ви гадаєте, які три речі є найцікавішими у світі? Секс, власність і релігія. За допомогою першого ми можемо створювати життя, за допомогою другого ми підтримуємо його, а за допомогою третього ми сподіваємося продовжити його у іншому світі”* (Д. Карнегі).

Щодо використання засобів виразності у мовленні слід зробити такі зауваження. Тропи та фігури дуже потужний засіб впливу на слухачів, та зловживати ними, перевантажувати ними промову недоцільно і небезпечно. Підкреслено красива промова викликає недовіру до оратора (*“гарно співає!”*).

Крім того, слід пам’ятати, що підвищує планку сприйняття тексту лише вдале застосування засобу виразності, невдале – її опускає. *“Текст з невдалим застосуванням засобів виразності визначає мовця як людину нерозумну, а це найтяжчий побічний результат у мовленні”*, – вважає О. Зарецька [14].

Деякі рекомендації щодо виголошення промов

Страх сцени – один з найпоширеніших людських страхів. В його основі багато психологічних причин: думка про те, що вас оцінюватимуть сторонні люди; страх невдачі в очах своїх колег; велика кількість слухачів; серед слухачів є важлива персона, від якої залежить просування у кар’єрі; негативний досвід публічного виступу в минулому тощо.

Страх публічного виступу зменшується ретельною підготовкою до нього.

- Заплануйте, як ви будете виглядати на сцені, виберіть відповідний одяг, а коли будете впевнені, що виглядаєте гарно – забудьте про свою зовнішність.
- Репетируйте багаторазово.
- Повторюйте собі: “Це усього лише одна промова!”.
- Застосуйте систему вправ для зняття напруження (розминка: потирання долонь, присідання, візуалізація перемоги).
- Складіть особистий контрольний список:
 - моя зовнішність в повному порядку;
 - я можу дивитись в очі своїм слухачам;
 - вираз мого обличчя випромінює дружелюбність, впевненість;
 - ця промова – одна з найкращих моїх промов;
 - я добре знаю, що хочу сказати;
 - мої слухачі – прекрасні люди;
 - я подобаюсь слухачам, я хочу виступити перед ними;
 - коли моя промова закінчиться, я буду задоволений своєю роботою [7].

Репетиція. Проведіть репетицію перед дзеркалом, спостерігайте за поставою, жестикуляцією, виразом обличчя.

Жестикуляція має бути стриманою і щодо кількості, і щодо широти. Жести не повинні притягувати надмірної уваги слухачів. Вони мають бути природними (“Жест не можна одягнути на себе як смокінг” Д. Карнегі). Промова не повинна починатися і закінчуватися несподіваним жестом. Жестикулювати варто тоді, коли треба наголосити на значенні усного слова.

Постава має бути прямою, щоб було достатньо свободи для правильного дихання.

Дихання. Для звичайної розмови цілком достатньо поверхневого дихання, що заповнює лише верхню частину легенів. За трибуною слід дихати глибоко, на повні груди, використовуючи діафрагму. Наповнювати легені повітрям слід знизу вгору – вдихати так, щоб надувся живіт, далі наповнюється грудна клітка під ребрами, аж доки не буде відчуття, що повітря піднялося до ключиць. Правильне глибоке дихання швидко насичує кров киснем, і, як результат, зникає скутість тіла, оратор відчуває себе

спокійним і зосередженим. Ще один плюс глибокого діафрагмального дихання – воно непомітне, його не чують слухачі. Тоді як поверхнєве дихання – „голосне” і може відволікати увагу слухачів.

Діафрагмальне дихання дає можливість контролювати свій *голос*.

Л. Браун виділяє такі характеристики гарного голосу оратора [7]: приємний; такий, що вібрує; спокійний; такий, що гарно модулюється; низького тембру; теплий; мелодійний; впевнений; турботливий; владний; дружній, виразний; природний; багатий; наповнений; звучний; доброзичливий.

А ось характеристики поганого голосу: гнусавий; різкий; скрипучий; хриплячий; пронизливий; плаксивий; уривчастий; несміливий; надто голосний; надто тихий; безбарвний; помпезний; саркастичний; невпевнений; монотонний; напружений.

Отже, вносьте живу нотку у вашу вимову; вносьте почуття і колір у ваше мовлення. Монотонність втомлює слухача. Висота і сила голосу має змінюватися, в залежності від змісту.

Той, хто говорить надто тихо, справляє враження людини, яка не вірить у свої сили.

Той, хто говорить надто голосно, справляє враження агресивної людини.

Мова деяких людей незрозуміла через те, що вони недбало вимовляють звуки. Чітко артикулюйте кожен звук.

Гарний спосіб тренування голосу – читання вголос. Контролюйте при цьому правильність вимови. Якщо ви говорите надто швидко, уповільнити темп дуже легко – чітко вимовляйте кожен звук і склад, не ковтайте, не зрізайте звуки.

Контакт зі слухачами. Дивіться на своїх слухачів. “Обнімайте” зал. Не дивіться у вікно, у стелю, у підлогу. Не тріть нервово руки, хусточку, ручку чи окуляри. Не відсторонюйтесь від аудиторії, не ігноруйте її.

Виглядайте впевнено, з піднятою головою, легкою усмішкою, відкритим поглядом.

Основні поняття і ключові слова: публічний виступ, промова, композиція промови, методи впорядкування матеріалу виступу, “прикрашення” промови, виголошення промови.

Теми та питання для підготовки до семінарських занять

Ділове спілкування

1. Спілкування як самостійна та специфічна форма активної особистості.
2. Ділове спілкування та його особливості.
3. Моральні аспекти ділового спілкування.
4. Способи ділового спілкування.
5. Засоби ділового спілкування.
6. Індивідуальні ділові бесіди.
7. Особливості бесід по телефону.
8. Форми колективного обговорення проблеми.
9. Публічний виступ у діловому спілкуванні.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Абрамович С. Д., Чікарькова М. Ю. Риторика: Навч. посібник. – Львів: Світ, 2001. – 240 с.
2. Антоненко-Давидович Б. Як ми говоримо. – К.: Вид. дім „КМАcademia”, 1994. – 254 с.
3. Афанасьєв І. Діловий етикет. – 2-е вид., перероб. і доп. – К., 2001. – Рос. мовою.
4. Бабич А. Д. Основи культури мовлення. – Львів: Світ, 1990. – 231 с.
5. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1998. – 400 с.
6. Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений: Учебное пособие для студентов обучающихся по экономическим специальностям. – М.: “Финансы и статистика”, 2004. – 208 с.
7. Браун Л. Имидж – путь к успеху: Пер. с англ. – СПб : Питер, 2001. – 188 с.
8. Власова Н. М. И проснешься босом. Справочник по психологии управления. – Новосибирск: Экор, 1994. – 230 с.
9. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів: Навч. посібник. – 1-е вид. – Вінниця: НОВА КНИГА, 2002. – 226 с.
10. Гах Й. М. Етика ділового спілкування: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 160 с.
11. Загнітко А. П., Данилюк І. Г. Українське ділове мовлення: професійне і

- непрофесійне спілкування. – Донецьк: ТОВ ВКФ “БАО”, 2004. – 480 с.
12. Зайверт Л. Ваше время в ваших руках. – М.: Экономика, 1990. – 232 с.
 13. Залюбівська О. Б. Практикум з риторики. Методичні вказівки до виконання вправ та завдань з дисципліни “Основи риторики”. – Вінниця: ВНТУ, 2007. – 74 с.
 14. Зарецкая Е. Н. Риторика: теория и практика речевой коммуникации. – М.: Дело, 1998. – 480 с.
 15. Зубенко Л. Г., Немцов В. О. Культура ділового спілкування: Навч. посібник. – К.: “Екс Об”, 2000. – 200 с.
 16. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 224 с.
 17. Искусство разговаривать и получать информацию. Хрестоматия / Сост. В. Н. Лозовский. – М.: Высшая школа, 1993. – 303 с.
 18. Карнеги Д. Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично: Пер. с англ. – М.: Вече, 2003. – 656 с.
 19. Ключев Э. В. Риторика. Учебное пособие для высших учебных заведений. – М.: „Издательство ПРИОР”, 2001. – 272 с.
 20. Кубрак О. В. Етика ділового та повсякденного спілкування: Навч. посібник з етикету для студентів. – Суми: ВТД „Університетська книга”, 2001. – 288 с.
 21. Кузин Ф. А. Культура делового общения: Практическое пособие. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Ось – 89, 2002. – 320 с.
 22. Малахов В. Етика: Курс лекцій: Навч. посібник. – К.: Либідь, 1996. – 304 с.
 23. Мищич П. Как проводить деловые беседы. – М.: Экономика, 1983. – 207 с.
 24. Можжевельников Б. В вашей фирме зазвонил телефон // Комерческий вестник, 1992. – № 2.
 25. Орбан–Лембрик Л. Е. Психологія управління: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
 26. Палеха Ю. І. Ділова етика: Навчально-методичний посібник. – К.: ЄУФІМБ, 2000. – 250 с.
 27. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2008. – 356 с.
 28. Пиз А. Язык телодвижений: как читать мысли других людей по их

- жестам. – СПб.: Изд. дом Гутенберг, 2000. – 186 с.
29. Сагач Г. Риторика: Навч. посібник. – К.: Вид. дім “ІнЮре”, 2000. – 568 с.
 30. Сатир В. Как строить себя и свою семью: Пер с англ. – М.: Педагогика – Пресс, 1992. – 192 с.
 31. Сергеечева В. Азы общения. – СПб.: Питер, 2002. – 224 с.
 32. Сергеич П. Искусство речи на суде. – М.: Юрид. литература, 1988. – 384 с.
 33. Скворцов Л. И. Актуальные проблемы культуры речи. – М.: Юрид. литература, 1970
 34. Сопер П. Основы искусства речи. – Ростов н/Д.: “Феникс”, 1999. – 448 с.
 35. Столяренко Л. Д. Основы психологии. – Ростов н/Д.: “Феникс”, 1997. – 736 с.
 36. Таранов П. С. Приемы влияния на людей. – Симферополь: Таврия, 1996. – 493 с.
 37. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет: Навчальний посібник. – К.: Знання, 2006. – 391 с.
 38. Томан І. Мистецтво говорити: Пер. з чес. – К.: Політвидав України, 1986. – 1986 с.
 39. Фишер Д., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения: Пер. с англ. – М.: Наука, 1990. – 158 с.
 40. Хміль Ф. І. Ділове спілкування: Навч. посібник. – К.: Академвидав, 2004. – 280 с.
 41. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера. – К.: Знання, 2005. – 445 с.
 42. Чмут Т. К. Чайка Г. Л. Етика ділового спілкування. – К.: Вікар, 2002. – 223 с.
 43. Шеломенцев В. М. Етикет і сучасна культура спілкування. – 2-е вид. – К.: Лібра, 2003. – 416 с.
 44. Шостром Э. Анти-Карнеги, или человек манипулятор: Пер. с англ. – Минск: ТПЦ “Полифакт”, 1992. – 128 с.

Розділ 4.

ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ ТА КОНФЛІКТИ У СПІЛКУВАННІ

Стислий зміст теми

4.1. Взаєморозуміння у спілкуванні

Важливим аспектом успішності менеджменту, бізнесу є взаєморозуміння. Саме від взаєморозуміння між співробітниками організації залежить, яким буде морально-психологічний клімат в організації, а від взаєморозуміння між діловими партнерами – які будуть між ними стосунки. Зупинимось на аналізі психологічних аспектів поняття та феномена взаєморозуміння.

Взаєморозуміння – це таке розшифрування партнерами повідомлень і дій одне одного, яке відповідає їх значенню з погляду їхніх авторів.

Рівні взаєморозуміння [8]:

- згода;
- розуміння як осмислення;
- співпереживання.

Згода – достатньо взаємопогоджені ситуації та правила поведінки кожного учасника спілкування. Це зовнішній формальний рівень взаєморозуміння. Уміння зрозуміти ситуацію і підпорядкувати свої емоції та поведінку відповідно до ситуації та поведінки інших – необхідна умова спільної діяльності.

Розуміння як осмислення – це такий стан свідомості, коли у суб'єкта виникає впевненість в адекватності своїх уявлень і дібраних засобів впливу.

Взаєморозуміння як співпереживання передбачає здатність урахувати стан співбесідника. К. Станіславський писав, що зрозуміти – означає відчути.

Взаєморозуміння – це сфера людських взаємин, де тісно переплітаються пізнавальні процеси та емоції, соціально-психологічні правила та етичні норми. Це не тільки розуміння інформації, її передавання, приймання, а й розуміння іншого як особистості з її потребами, інтересами, установками, переживаннями, досягненнями і недоліками, з її бажанням виглядати гідно та привабливо в очах інших, бути значущою фігурою для них і т. ін.

Бар'єри на шляху до взаєморозуміння

Розуміння інформації іншими залежить від бажання співрозмовника зрозуміти інформацію що передається, повноти інформації, логіки викладення, вміння стимулювати іншого до роздумів. Якщо цього немає, на ***шляху до взаєморозуміння виникають бар'єри*** [8].

- Вони можуть виникати залежно від *характеру комунікації та індивідуальних особливостей людей*, які спілкуються, особливостей соціальних груп, до яких належать співбесідники та їх соціокультурних відмінностей.

- Людині необхідно прагнути давати *чітку і повну інформацію*, тому що те, що говорить один може не зовсім зрозуміти інший, адже слова (символи) мають неоднакове значення для різних людей. Бажано з'ясувати “що є що”.

- *Відсутність зворотного зв'язку*. Одна людина дає інформацію, а інша соромиться з'ясувати те, що їй незрозуміло, а той, хто давав інформацію не спромігся з'ясувати, чи адекватно сприйняли його інформацію. Наслідком цього є те, що людина зовсім не так зрозуміла інформацію, яку їй надавали.

- *Психологічне несприйняття* людини, що призводить до небажання зрозуміти іншу людину.

- *Хвилювання*, що призводить до нечіткості, теж може стати перешкодою в спілкуванні, неправильності у передачі інформації чи несприйнятті її.

- *Інтелектуальні бар'єри* виникають внаслідок особливостей у сприйманні, мисленні, пам'яті, через різні інтелектуальні рівні розвитку людини.

- *Люди реагують на те, що вони сприйняли, а не на те, що відбувається*. Це залежить від досвіду, інтересів, емоційного стану, психологічних та моральних настанов особистості. (Наприклад, скептичне ставлення до політиків).

- *Осмислення інформації повинно бути двостороннім*, тому потрібно, щоб інтелектуальні рівні не розходились значно.

Бар'єри спілкування можуть виникати також тому, що співбесідники відносяться до *різних соціальних груп*: за віком, статтю, професією, національністю і т. ін.

Виникнення бар'єрів у взаєморозумінні і можливості їх подолання залежать від *рівня культури, знання особливостей психології особистості*.

Механізми взаєморозуміння

Важливим при спілкуванні повинно бути вміння обходити бар'єри, вміння вносити корективи у подальше спілкування. Важливо вміти прогнозувати, передбачати виникнення можливих бар'єрів, будувати тактику їх запобігання.

Прагнення до взаєморозуміння не тільки психологічна, але й етична проблема. Використання механізмів взаєморозуміння, їх пошук, добір і зміна – це прояв моралі в реальності, свідчення моральності людини.

Серед механізмів взаєморозуміння виокремлюють [8]:

- *рефлексія* – у соціальній психології це механізм усвідомлення індивідом чи групою того, як їх насправді сприймають і оцінюють інші індивіди чи групи;
- *ідентифікація* – уподібнення себе іншому;
- *емпатія* – вміння проникнути в переживання іншої людини, вміння співпереживати, співчувати.

Основні поняття і ключові слова: взаєморозуміння, рівні взаєморозуміння: згода, розуміння як осмислення, співпереживання, бар'єри на шляху взаєморозуміння, механізми взаєморозуміння.

4.2. Міжособистісні конфлікти у спілкуванні

Важливою складовою успішності менеджменту є профілактика конфліктів, вміння їх аналізувати та вирішувати. Це вимагає від керівника відповідних знань. Розглянемо коротко теоретичні основи конфліктології.

Конфлікт (з лат. *conflictus* – зіткнення) – особливий вид особистісної взаємодії, в основі якого лежать протилежні і несумісні в даній ситуації цілі, інтереси, типи поведінки і під час якого виникають неприємні почуття та переживання.

Неминучість конфліктів

Виникнення конфліктів є, як не парадоксально, об'єктивним і неминучим явищем. Адже життя – це постійний діалектичний процес виникнення проблем та творчого їх вирішення. Якщо у стосунках між людьми проблеми не виникають, тоді наявним є факт “застою”, відсутності

розвитку. Взаємовідносини людей, у яких відсутні конфлікти, поступово згасають. Конфлікти в свою чергу породжують відповідальність і небайдужість, стимулюють оновлення і поліпшення відносин між людьми. Тому проблема, здебільшого, полягає не в наявності самого факту конфлікту, а в тому, який він носить характер – деструктивний чи конструктивний і яким чином він розв’язується.

Конструктивна та деструктивна суть конфліктів

Деструктивний конфлікт переводить причини, що привели до конфлікту, на “особистості”. Дана настанова не веде до вирішення конфлікту, а навпаки, його загострює (зростає упередженість проти партнера, напруга у взаємовідносинах, посилюються неприємні почуття та переживання, виникають стреси та ін.). Прикладом деструктивного конфлікту є сварка, коли кожна з конфлікуючих сторін висловлює свою негативну оцінку особистості опонента.

Конструктивний конфлікт базується не на “особистостях”, а на виявленні об’єктивних причин незгоди (різні точки зору на проблему, способи вирішення проблеми тощо). Даний підхід переводить процес проходження конфлікту від конфронтації до співробітництва. В основі співробітництва, з одного боку, лежить повага до себе, почуття власної гідності, чесність, намагання знайти справжню причину конфлікту, а з іншого, повага до інших, дружелюбність, визнання права інших на власну точку зору, позицію. Дана поведінка в конфлікті приводить до більш глибокого розуміння проблеми, взаємодовіри, готовності зрозуміти один одного і, в подальшому, вирішення (улагодження) конфлікту.

Види конфліктів:

- внутрішньоособистісні та зовнішньоособистісні (міжособистісні, конфлікти між особистістю та групою);
- прямі та непрямі;
- індивідуальні (внутрішньоособистісні та зовнішньоособистісні) і групові.

Причини міжособистісних конфліктів

- Різниця в психологічних особливостях людей (темперамент, характер та ін.).
- Погана комунікація, “хибні образи конфліктів” – при яких конфліктна ситуація відсутня, але одна або всі сторони конфліктної ситуації

вважають, що їх відношення мають конфліктний характер. Це обумовлено, зокрема, неправильним трактуванням думок, висловлювань, вчинків однієї людини іншою. Це може бути відсутність взаєморозуміння. Одна із причин такого викривленого уявлення – недостатність спілкування, людських контактів, а інша – психологічна замкнутість, неуміння або побоювання виявити до оточуючих свою доброту, увагу, щирість.

- Різниця в поглядах та уявленнях.
- Різниця в цілях та інтересах.

Динаміка конфлікту – послідовна зміна стадій і етапів, які характеризують процес розгортання конфлікту від виникнення конфліктної ситуації до її вирішення.

Стадії (етапи) конфлікту

1. Виникнення конфліктної ситуації.
2. Усвідомлення ситуації як конфліктної хоча би однією із сторін.
3. Стадія конфліктної поведінки або взаємодії.
4. Стадія вирішення конфлікту.

Способи управління конфліктом (способи поведінки в конфлікті)

- Ухилення від конфліктної взаємодії.
- Згладжування конфлікту. Реалізація принципу кота Леопольда “Давайте жити дружно!”
- Боротьба за перемогу в конфлікті.
- Компроміс.
- Співробітництво – базується на впевненості сторін конфлікту в тому, що розбіжності в поглядах є закономірними і сторони визнають право один одного на особисту думку та готові зрозуміти один одного, що дає можливість аналізувати причини розбіжностей і знайти прийнятний для всіх вихід.

Методика вирішення конфлікту [3].

1. “Зняти маски” (ревнивця, егоїста, диктатора, заздрісника, агресивності тощо) і “стати самим собою”.
2. Виявити справжню причину конфлікту.
3. Відмовитися від принципу “перемога за будь-яку ціну”. В конфліктах не перемагають, їх улагоджують.
4. Знайти декілька можливих варіантів вирішення конфлікту.
5. Оцінити варіанти і вибрати кращий працюючий варіант.

6. Переконати іншу сторону конфлікту у тому, що даний варіант є найоптимальнішим (“говорити щоб нас почули”, уміти “слухати” іншу сторону).
7. Усвідомлювати і оберігати цінність взаємовідносин.

Важливим аспектом поведінки в конфліктних ситуаціях і вирішення конфлікту психологія розглядає **асертивність** особистості. В психологічній літературі відсутнє чітке означення цього поняття. Асертивність ми можемо визначити як “неконфліктна поведінка”, “уміння вирішувати конфлікти”, поведінка людини (включаючи конфліктні ситуації) на основі таких якостей: 1) повага до себе, почуття власної гідності, чесність, протидія маніпуляції; 2) повага до інших, дружелюбність, визнання права інших на власну точку зору, позицію, невикористання відносно інших маніпулятивних технологій; 3) використання при вирішенні конфліктних ситуацій принципу співробітництва.

Основні поняття і ключові слова: конфлікт, види конфліктів, причини конфліктів, динаміка конфлікту, способи управління конфліктами, методики вирішення конфліктів, асертивність.

4.3. Аналіз та методи подолання конфліктів в ділових стосунках

Особливо важливим для менеджера є уміння аналізувати і вирішувати конфлікти в ділових стосунках.

Причини виробничих конфліктів

- Хибні кола управління (коли ні функції, ні влада, ні відповідальність, ні обов’язки, ні ресурси чітко не розділені – один киває на іншого).
- Неправильний розподіл ресурсів (фінансових, матеріальних).
- Взаємозалежність виробничих задач.
- Протилежні вимоги до процесу виробництва, організації (необхідність перевиконати план і необхідність економити електроенергію, збільшення обсягів виробництва і покращення якості продукції тощо).

Особливий вид виробничого конфлікту складає **управлінський конфлікт**, із якого виділяється конфлікт “керівник – підлеглий”.

Об’єктивними причинами конфлікту є фактори управлінського процесу [6]:

- протиріччя між функціями, які виконує підлеглий, та його особистісними рисами. Підлеглий розглядається через призму функцій, які він виконує в організації, а ставлення до нього як до “особистості” відходить на задній план;

- відсутність чіткого поділу функціональних обов’язків між керівниками, керівниками і підлеглими (наприклад: одному підлеглому вказівки даються багатьма керівниками) та перебільшення оптимального числа начальників для конкретного підлеглого;

- протиріччя між обов’язками і правами, між функціями людини та засобами їх виконання, між колом відповідальності та правами в даній управлінській сфері;

- невідповідність спеціаліста до конкретної управлінської діяльності.

До *суб’єктивних причин конфлікту* належать причини соціально-психологічного характеру (суб’єктивний аспект управлінського процесу та особистісні причини) [6]:

- прийняття керівниками необґрунтованих, неоптимальних помилкових рішень;

- зайва опіка та контроль особливо над досвідченими працівниками;
- низький авторитет конкретного управлінця серед підлеглих;
- порушення в системі стимулів, які запропоновано керівником для підвищення ефективності роботи.

Серед причин *особистісного характеру* вчені виділяють:

- низький рівень культури спілкування з обох сторін;
- вибір керівниками неадекватного ситуації стилю керівництва;
- намагання серед керівників затвердити власний авторитет за будь-яких умов, особливо затвердити власну непогрішимість у прийнятті рішень;
- загальне напруження відносин, емоційна нестійкість, агресивність.

Важливим аспектом недопущення або вирішення управлінського конфлікту є уміння керівника “бачити” та аналізувати процес наближення конфлікту.

Ознаками наближення управлінського конфлікту є [6]:

- помітне розшарування колективу на дві основні групи, позиції яких значно відрізняються;

- робітники у особистих стосунках не відверті, як раніше, не діляться своїми планами та перспективами, відчувається втрата довіри між колегами;
- обговорення негативних факторів та взаємин боротьби, сутичок стають основними темами розмови в організації.

Заходи для зниження негативних наслідків конфліктів [6]:

- ставити перед колективом чіткі, конкретні завдання та забезпечувати їх виконання;
- накази та управлінські рішення мають бути забезпечені у правовому та морально-психологічному відношенні;
- здійснювати поточний контроль над виконанням завдань та розпоряджень, керівник повинен утримуватися від однозначних оцінок, не переносити критично-негативну оцінку діяльності однієї особи на групу, поєднувати критичну оцінку зі схваленням діяльності та досягнутих результатів;
- важливо розрізняти управлінські завдання від проблем і завдань морального удосконалення та враховувати, що останнє потребує значних довготривалих зусиль та може не входити до компетенції керівника;
- керівник у конфліктних ситуаціях має вести себе максимально обережно і тактовно та не переоцінювати ступінь своєї інформованості щодо стану справ.

Вирішити конфлікт – це означає усунути конфліктну ситуацію і вичерпати інцидент. Якщо цього не зробити, конфлікт поглиблюватиметься. Вміння визначити причини та межі конфлікту – запорука успіху у діловому спілкуванні менеджера.

Ігнорування конфліктної ситуації в організації може стати найбільшою помилкою керівника. За даними досліджень, проведених російськими психологами, основні конфлікти торкаються сфери виробничих стосунків між керівниками та підлеглими (про це заявили 80 % респондентів), конфлікти, що торкаються міжособистісних взаємин становлять 20 %. У 60 – 80 % відповідей винними у виникненні конфліктів визнають себе працівники, в інших випадках вони покладають відповідальність на своїх керівників. 75 % респондентів покладають вину за те, що конфлікт має затяжний характер, на керівника і лише 15 % – на себе. До 30 % всіх конфліктів не знаходять свого вирішення [7].

Конфлікту, як і хворобі, легше запобігти, аніж потім лікувати. Найефективнішим засобом запобігання конфліктним ситуаціям є усунення з

ділового спілкування суджень та оцінок, які могли б принизити честь та гідність людини. Важливим є вміння уважно слухати іншого та виявляти до нього повагу, а також вміння ухилитися від суперечки, бо, як писав Д. Карнегі, у дев'яти випадках із десяти суперечка закінчується тим, що кожний з учасників ще більше, ніж раніше, стверджується у своїй абсолютній правоті [7].

Основні поняття і ключові слова: виробничі конфлікти, причини виробничих конфліктів, заходи з профілактики та вирішення виробничих конфліктів.

Теми та питання для підготовки до семінарських занять

Взаєморозуміння та конфлікти у спілкуванні

1. Взаєморозуміння у спілкуванні.
2. Бар'єри на шляху до взаєморозуміння у спілкуванні.
3. Механізми взаєморозуміння, роль етики в їх застосуванні.
4. Поняття конфлікту. Види та причини конфліктів.
5. Способи управління та методики вирішення конфліктів.
6. Аналіз та методи подолання конфліктів в ділових стосунках.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Джелалі В. О. Психологія вирішення конфліктів. – Харків-Київ, 2006. – 320 с.
2. Зубенко Л. Г., Немцов В. О. Культура ділового спілкування: Навч. посібник. – К.: Екс Об, 2000. – 200 с.
3. Ликсон Ч. Конфликт. – СПб.: Питер Паблишинг, 1997. – 160 с.
4. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Навч. посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
5. Палеха Ю. І. Ділова етика: Навчально-методичний посібник. – К.: ЄУФІМБ, 2000.– 250 с.
6. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів: Навч. посібник. – К., 2004. – 172 с.
7. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навч. посібник. – К.: Знання, 2005. – 442 с.
8. Чмут Т. К., Чайка Г. Л. Етика ділового спілкування: Навч. посібник. – 3-є вид., перероб. і доп.– К.: Вікар, 2003. – 223 с.

Розділ 5.
ДІЛОВІ ЗУСТРІЧІ ТА ПЕРЕГОВОРИ
Стислий зміст теми

5.1. Підготовка та проведення ділових зустрічей

Щоб ефективно провести ділову зустріч, до неї потрібно серйозно підготуватись, продумавши все до дрібниць.

Про ділову зустріч потрібно домовлятися заздалегідь. В межах одного регіону найбільш доцільно домовлятися за 2-3 дні. Про організацію ділової зустрічі можна домовлятися за допомогою електронної пошти, по телефону.

Особливо ретельною повинна бути підготовка до зустрічі з іноземцями. Потрібно передбачити всі елементи програми їх перебування: порядок зустрічі, персональний склад учасників, участь представників преси, обмін сувенірами, вітальні промови, розміщення у готелі, ділова частина, культурна програма, неофіційні прийоми, проводи.

Протоколом передбачаються такі основні моменти домовленості:

- предмет ділової зустрічі;
- місце проведення;
- часові межі;
- кількість учасників;
- матеріали для обговорення та підсумкові документи зустрічі.

При підготовці до ділової зустрічі на своїй території потрібно передбачити такі основні моменти:

- підготовка приміщення;
- зустріч делегації;
- привітання;
- розміщення учасників зустрічі;
- офіційна мова тощо.

Основні поняття і ключові слова: ділові зустрічі, підготовка і проведення ділових зустрічей.

5.2. Особливості ведення ділових переговорів

Переговори є важливою складовою нашого життя, хоча ми над цим не задумуємось. Ми постійно про щось домовляємось, спілкуємось, намагаємось вирішити ті чи інші питання в сім'ї, в діловій сфері тощо. За допомогою переговорів визначають позицію сторін, досягають згоди та залагоджують суперечності.

Переговори – це метод досягнення угоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси.

Структурні елементи переговорів є такими:

1. Докомунікативний етап:
 - збір інформації;
 - аналіз проблеми;
 - визначення мети і задач;
2. Комунікативний етап:
 - представлення сторін;
 - виклад проблем і мети;
 - діалог учасників (уточнення, обговорення, узгодження інтересів);
3. Посткомунікативний етап:
 - аналіз переговорів.
 -

Підготовка до ведення переговорів

Автор книги “Як вціліти серед акул” мільонер Харві Маккей вважає, що переговори виграє той, у кого більше інформації, кращий план і вища майстерність. Отже, на перший план цей знавець переговорного процесу висуває ретельну підготовку [6].

Підготовка до переговорів проводиться у двох напрямках: змістовому і організаційному.

Організаційними питаннями підготовки переговорів є:

- визначення часу (фахівці з переговорного процесу вважають, що найкращий час зустрічі – задовго до чи за півгодини після обіду; у середу чи четвер, тобто у середині робочого тижня, а не на його початку чи в кінці);
- регламент переговорів (як правило, 1,5-2 години);

- місце зустрічі (це може бути приміщення кожної зі сторін по черзі або нейтральна територія; офіс має бути підготовлений до зустрічі: стіл (краще круглої форми), нотатники, олівці, стакани, вода, попільниці);

- склад делегації (керівник та співробітники, що компетентні у питаннях, які будуть обговорюватися).

На важливості підготовчого етапу переговорів акцентується в книзі Р. Фішера та Д. Ертель “Підготовка до переговорів”. На думку авторів, найбільш ефективним є системний підхід при підготовці до ведення переговорів, який полягає в необхідності “охопити” весь процес переговорів. Гарний результат переговорів може розглядатися як сума семи елементів [10].

- *Інтереси.* В переговорному процесі, ми хочемо досягти результату, який би відповідав нашим інтересам – те, що ми потребуємо або що цінімо. Чим більше ми будемо думати про свої інтереси заздалегідь, тим більша ймовірність того, що ми зможемо їх задовольнити.

- *Опції.* Під опціями розуміються можливі варіанти договору або частини можливого договору. Чим більше опцій ми здатні покласти на стіл переговорів, тим більша ймовірність того, що там виявиться та, яка зможе примирити наші різні інтереси.

- *Альтернативи.* Гарний результат повинен бути кращим, ніж люба альтернатива, наявна за межами столу ведення переговорів. Перед тим, як поставити підпис під угодою (або відхилити її), потрібно мати повне уявлення про те, що ми в змозі ще зробити.

- *Легітимність.* Ми не хочемо, щоб з нами поводитися несправедливо, не хочуть цього і інші люди. Тому корисно буде знайти зовнішні стандарти, які могли би використовуватися як меч для переконання інших, що з ними поведуться справедливо, і як щит для захисту себе від неправильної поведінки протилежної сторони.

- *Комунікація.* За рівних умов результат переговорів буде кращим, якщо він буде досягнутий уміло, що вимагає гарного двостороннього зв’язку, оскільки кожна із сторін переговорів бажає впливати на іншу. Нам необхідно заздалегідь продумати те, що ми можемо почути і що нам потрібно сказати.

- *Взаємовідносини.* Гарний результат переговорів приведе до того, що наші робочі взаємини скоріше покращаться, ніж погіршаться. Підготовка дає

можливість врахувати фактор людської взаємодії – подумати про людей за переговорним столом. Ми повинні мати принаймні деяке бачення того, як налагодити такі стосунки, які полегшують, а не перешкоджають досягненню угоди.

- *Зобов'язання.* Якість результату переговорів оцінюється, окрім того, за змістом і реальністю обіцянок, які будуть на них дані. Цих зобов'язань, вочевидь, буде легше дотриматись, якщо ми продумаємо заздалегідь конкретні обіцянки, які реально, з точки зору їх виконання, ми можемо дати і чекати від протилежної сторони під час ведення або при завершенні переговорів.

Стратегія та тактика переговорів

З метою досягнення бажаних результатів сторони переговорного процесу вибирають відповідні стратегічні та тактичні підходи до ведення переговорів.

Існують *стратегічні підходи* до ведення переговорів [8].

- *Жорсткий* – коли обидві сторони, зайнявши протилежні позиції, вперто відстоюють їх, застосовуючи тактичні прийоми, щоб ввести противника в оману щодо істинної мети, і роблять невеликі поступки, необхідні для продовження переговорів. У ході переговорів суперечка може перетворитися в змагання волі і згоди може бути не досягнуто.

- *М'який* – коли кожна сторона вважає іншу сторону дружньою. Замість того, щоб робити ставку на досягнення перемоги, вони підкреслюють необхідність досягти хоча б згоди. Стратегія м'якого підходу полягає в тому, щоб робити пропозиції і йти на поступки, довіряти іншій стороні, бути дружелюбним і поступатися для уникнення конфронтації там, де це необхідно. За такого підходу сторони *можуть прийти до неясних і нерозумних рішень.*

- *Принциповий (Гарвардський)* – альтернативний вищенаведеним, сконцентрований на основних інтересах сторін, взаємовигідних варіантах і справедливих стандартах, приводить до досягнення розумного результату.

Американські знавці переговорного процесу Роджер Фішер та Уільям Юрі описали метод принципів переговорів [11, 12]. Вони протиставляють винайдений ними метод принципів переговорів стандартній переговорній

стратегії – позиційному торгу – який часто залишає у “переговорників” почуття незадоволеності, виснаження, відчуження. Адже люди опиняються перед дилемою: бути “м’якими” і йти на поступки, чи бути “жорсткими”, оголосити війну і перемогти, зіпсувавши стосунки з протилежною стороною.

Особливість методу принципів переговорів у *вимозі вирішувати проблеми, виходячи із суті справи, а не позицій партнерів* по переговорах. Партнери намагаються знайти вигоду взаємну там, де це можливо. А там, де інтереси не збігаються, досягати результату, обґрунтованого справедливими нормами.

У результаті застосування принципового підходу [8]:

- переговори повинні привести до такої угоди, яка б максимально задовольняла інтереси кожної сторони, справедливо регулювала суперечності, була довгостроковою і брала до уваги інтереси суспільства;
- переговори мають бути ефективні, без втрат, якими, як правило, супроводжуються угоди, пов’язані із прагненням не поступатися своїми позиціями;
- стосунки між сторонами повинні покращитися чи, щонайменше, не зіпсуватися.

Принципові переговори характеризуються чотирма основними правилами – рекомендаціями, що складають базові елементи переговорів [11, 12].

Правило перше: *Відмежуйте учасників переговорів від проблеми.*

Потрібно концентрувати увагу на суті проблеми, а не на стосунках сторін. Не можна переносити ваше ставлення до співрозмовника на предмет обговорення, критикувати особистісні якості опонента. Краще поставте себе на їхнє місце. Пам’ятайте, “ваша проблема – не провина інших”. Р. Фішер та У. Юрі пропонують шляхи реалізації цього правила:

- конструйте робочі стосунки;
- підтримуйте робочі стосунки;
- відокремлюйте відносини від дискусії за суттю справи;
- не ведіть позиційні торги;
- розбирайтеся не з проблемами, а з людьми.

Правило друге: *Концентруйтеся на інтересах, а не на позиціях.*

Замість того, щоб сперечатися про позиції, треба дослідити інтереси

один одного. Уявіть собі ситуацію: на одній кухні – два кухаря, і обом одночасно знадобився апельсин. А він лише один! Якщо зосередитись на позиціях – то, в кращому разі, обом дістанеться по половині апельсина. Але, якщо виявити інтереси, то з'ясується, що одному кухареві потрібна цедра, а іншому – сік. Отож, як рекомендують Р. Фішер та У. Юрі, перш ніж ділити апельсин, спробуйте його збільшити.

Щоб зрозуміти інтереси сторін стосовно їх позицій, потрібно виконати такі дії:

- поясніть свої інтереси;
- визначте інтереси іншої сторони;
- обговоріть спільну тему;
- будьте конкретними, але гнучкими;
- будьте стійкими, захищаючи свої інтереси;

Правило третє: *Розробляйте взаємовигідні варіанти.*

Причиною непорозумінь буває відмова від творчого розгляду взаємовигідних варіантів. З метою вирішення спільних проблем потрібно дотримуватися таких правил:

- відокремлюйте судження від рішення;
- розширте коло підходів;
- шукайте взаємовигоду;
- допоможіть партнеру прийняти рішення.

Правило четверте: *Наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв та процедур.*

Для досягнення розумної згоди, незалежної від прагнень сторін, можна застосувати:

- справедливі критерії за суттю питання;
- справедливі процедури регулювання протилежних інтересів.

Для того, щоб переговори були справедливими, запрошуються незалежні експерти, спостерігачі, посередники.

Під час переговорів можуть застосовуватися відповідні **тактичні прийоми** [8].

- *Ухилення від боротьби* – застосовується тоді, коли торкаються питань, небажаних для обговорення, або коли не хочуть давати партнеру

точну інформацію, однозначну відповідь.

- *Затягування або вичікування* – захід близький за змістом до ухилення, його використовують, коли хочуть затягнути процес переговорів, щоб прояснити ситуацію, отримати більше інформації від партнера, додатково вивчити проблему.

- *Пакування* – полягає в тому, що для обговорення пропонується не одне питання чи пропозиція, а декілька. При цьому вирішуються подвійні задачі. В одному випадку в “пакет” об’єднуються привабливі і мало прийнятні для партнера пропозиції. Передбачається, що зацікавлений в одній чи кількох пропозиціях партнер прийме й невігідні. В іншому випадку передбачається так званий розмір поступок, тобто шляхом поступок в малозначних пропозиціях домагаються прийняття основних пропозицій.

- *Максимальне завищення вимог* – полягає в тому, щоб включити до обговорюваних проблем пункти, які можна потім безболісно зняти. Зробивши вигляд, що це є поступка, можна вимагати натомість аналогічних кроків з боку партнера. Причому деякі пункти можуть містити явно не прийнятні для партнера пропозиції.

- *Розміщення хибних акцентів у власній позиції* – продемонструвати партнеру надзвичайну зацікавленість у вирішенні якогось питання, яке насправді є другорядним. Іноді це робиться для того, щоб знявши це питання з порядку денного, отримати необхідні рішення з іншого, більш важливого питання.

- *Салями* – означає надання інформації про свої інтереси, оцінки тощо дуже маленькими порціями, схожі на тонкі скибочки салами. Використовується прийом для затягування переговорів, необхідності вивідати у партнера більше інформації, змусити його “відкрити карти”, щоб одержати таким чином перевагу, поле для маневру.

- *Ультимативність вимог* – використовується, коли одна сторона заявляє про свої наміри піти з переговорів, якщо не буде погоджена їх позиція.

- *Висування вимог в останню хвилину* – суть цього заходу полягає в тому, що наприкінці переговорів, коли тільки залишається підписати контракт, один з партнерів висуває нові вимоги. Якщо інша сторона зацікавлена в контракті, вона прийме ці вимоги, хоча підписання контракту з

цієї причини може “зірватися”. Тоді як одна сторона погоджується з висунутими вимогами, інша висуває все нові і нові.

Основні прийоми сприйняття партнера при веденні переговорів

Причиною відсутності взаєморозуміння між учасниками переговорів у багатьох випадках є не об’єктивна реальність, а невміння правильно трактувати думки та дії людей. Для досягнення взаєморозуміння пропонуються відповідні прийоми. Потрібно [3]:

- поставити себе на місце партнера;
- порівняти ваші точки зору;
- не робити висновків про наміри інших на основі особистих побоювань;
- не перекладати відповідальність за свої проблеми на партнера;
- обговорювати сприйняття один одного;
- створити у партнера відчуття причетності до прийняття рішення;
- узгоджувати рішення з принципами та іміджем учасників спілкування;
- керувати емоціями.

Основні поняття і ключові слова: ділові переговори, стратегія переговорів, тактика переговорів, принципи переговорного процесу, основні прийоми спілкування, презентація.

Теми та питання для підготовки до семінарських занять

Ділові зустрічі

1. Домовленість та підготовка до ділових зустрічей.
2. Проведення ділових зустрічей.
3. Особливості проведення ділових переговорів.
4. Основні прийоми сприйняття партнера при веденні переговорів.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Афанасьєв І. Діловий етикет: – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: “Альтерпрес”, 2001. – 352 с. – Рос. мовою.
2. Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений: Учебное пособие для студентов обучающихся по экономическим специальностям. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 208 с.

3. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів – Вінниця: НОВА КНИГА, 2002. – 223 с.
4. Энциклопедия этикета. – М.: АСТ: Астрель, 2004. – 640 с.
5. Этикет. Сост. Улищенко О. Н – Харьков: Фомо, 1998. – 400 с.
6. Маккей Х. Как уцелеть среди акул: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1993. – 367 с.
7. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Навч. посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
8. Палеха Ю. І. Ділова етика: Навчально-методичний посібник. – К.: ЄУФІМБ, 2000.– 250 с.
9. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2008.– 356 с.
10. Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам: Пер. с англ. – М.: Инф.-изд. дом “Филинь”, 1996. – 232 с.
11. Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод: Пер. с англ. – М.: Эксмо, 2006. – 320 с.
12. Фишер Д., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения: Пер. с англ. – М.: Наука, 1990. – 158 с.
13. Хміль Ф. І. Ділове спілкування: Навч. посібник. – К.: Академвидав, 2004. – 280 с.
14. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів: Навчальний посібник. – К., 2004. – 172 с.
15. Чмут Т. К., Чайка Г. Л. Етика ділового спілкування: Навч. посібник. – 3-є вид., перероб. і доп.– К.: Вікар, 2003. – 223 с.

Розділ 6.
ДІЛОВА АТРИБУТИКА
Стислий зміст теми

6.1. Візитні картки

Візитні картки стали незамінним засобом ділового спілкування. Їх практичне значення полягає в тому, що вони дають інформацію про прізвище, ім'я, по батькові, посаду, найменування й адресу установи, в якій працює власник візитної картки, номер його робочого, а при необхідності, домашнього телефону.

Відсутність візитної картки може стати перешкодою у встановленні і підтримці ділових стосунків.

Використовуються візитні картки в таких випадках:

- інформування в момент знайомства про себе і свою фірму чи підприємство;
- інформування про себе осіб, в контактах з якими ви зацікавлені;
- підтримання контактів з партнерами, поздоровлення зі святом чи іншою подією;
- вираження подяки, співчуття, а також супроводження подарунка чи квітів.

Візитна картка – необхідний атрибут дипломатичної практики. Вона також широко використовується бізнесменами, політичними діячами, журналістами тощо. Нею користуються при встановленні та підтриманні контактів і ділових зв'язків з урядовими, дипломатичними, громадськими організаціями, іншими зацікавленими особами. Візитна картка використовується як при безпосередніх контактах, так і для заочної рекомендації її власника.

Розмір сучасних ділових карток в середньому 90 × 50 мм для чоловіків і 80 × 40 мм – для жінок. Класична ділова візитка виготовляється з товстого білого картону. Текст друкується розбірливим чорним шрифтом. Єдина допустима кольорова пляма – рекламний знак фірми у верхньому лівому кутку. Вгорі – назва фірми, де працює власник картки. По центру – його ім'я і

прізвище (у нашій практиці – ім'я, прізвище та по батькові), під ними – посада. В лівому нижньому кутку – адреса фірми, у правому – телефони. Часто поряд з телефонами подаються контактні години для зв'язку.

У діловій сфері деякі підприємці замовляють картки рожевого, голубого, зеленуватого відтінків.

В Україні і Росії візитні картки часто друкуються з одного боку державною мовою, а на звороті – англійською. Проте за правилами протоколу, текст візитки повинен бути надрукований тільки на одній стороні, щоб друга залишалася чистою для можливих записів. Перед поїздкою за кордон часто спеціально замовляються візитні картки мовою тієї країни, куди прямує її власник.

Візитними картками обмінюються при знайомстві, при поздоровленні і вираженні співчуття, з візитними картками пересилаються подарунки (квіти, альбоми, книги, журнали, квитки в театр, на виставку, програми, фотографії), їх прийнято залишати, наносячи візит, і надсилати у відповідь замість візиту. Іноді візитки надсилають замість листа, у якому висловлюється подяка за запрошення на неофіційний прийом, виставу, в театр і т.п.

В деяких випадках, наприклад, якщо у ділової людини нема часу для складання рекомендаційного листа, візитна картка служить рекомендацією.

Основні положення користування візитною карткою в ділових стосунках [3].

- Направлення візитної картки рівноцінне візиту.
- Більш ввічливо залишити візитну картку особисто.
- Відповіді на візитні картки необхідно давати протягом доби і також візитними картками.

- Після знайомства першою, звичайно, залишає свою картку особа, що займає нижчу посаду. Якщо партнери знаходяться приблизно на одному рівні, то першою подає картку особа молодша за віком. У випадку виникнення сумніву щодо цього, за старим французьким протоколом, вручає свою візитну картку першим той партнер, який виявився більш ввічливим.

- В резиденції подружжя, неодружені чоловіки залишають дві візитні картки: одну для чоловіка, другу – для дружини.

- Подружжя в домі іншого подружжя залишає дві візитні картки: одну (картку дружини) – для чоловіка, другу (спільну) – для дружини. У

Великобританії сімейні картки не використовуються. Тому в цій країні, перебуваючи в резиденції подружжя, залишайте одну картку для чоловіка, другу – для дружини.

- В домі неодруженого чоловіка жінка свою картку не залишає. В США на візитних картках неодружених чоловіків і неодружених жінок, а також сімейних картках вказується адреса. На картці одруженого чоловіка адресу не вказують, оскільки мається на увазі, що вона залишається разом із сімейною карткою, де адреса вказується. Ім'я вказується після Mr. для чоловіків і Ms. – для одружених жінок; Mss. – пишуть на візитних картках молодих жінок, яким минуло 18 років. На “візитках” неповнолітніх осіб молодших за цей вік, вказується лише ім'я і прізвище.

- Після знайомства з жінкою чоловік зобов'язаний, по можливості, не пізніше ніж протягом тижня, надіслати їй свою картку для її чоловіка, навіть якщо він не був йому відрекомендований. Було б найкраще перед тим, як зробити цей ввічливий жест, самому відрекомендуватися чоловіку, якщо він не відсутній. Мета чітка: створити якомога розгалуженішу мережу контактів. Цілком можливо, що через деякий час хтось із подружжя вам знадобиться.

- Якщо жінка знайомиться з іншою жінкою і має намір у подальшому підтримувати з нею стосунки, якщо вона старша, або ж жінка, що знайомиться, заміжня за чоловіком, становище якого в суспільстві або на службі вище становища її чоловіка, то вона першою залишає свою картку. Заміжня жінка залишає дві картки – свою і чоловіка.

- Гостям, присутнім на сніданку, обіді чи вечері (виключаючи запрошення на чай), слід відправити господарям листи з подякою або залишити в домі господарів протягом тижня візитну картку.

- Особи, що обіймають високі посади, знаходячись в іншій країні проїздом, залишають свої візитні картки протягом 24-х годин після приїзду, відповідати на них слід також не пізніше як за добу.

У міжнародній практиці встановились короткі символи, які передають певне ставлення власника візитної картки до особи, якій вона надсилається. Ці символи пишуть у лівому нижньому кутку візитної картки буквами латинського алфавіту:

p.f. – поздоровлення;

p.r. – подяка;

p.c. – співчуття;

p.f.N.A. – поздоровлення з Новим роком;

p.p. – заочна рекомендація нової особи, яка прибула на роботу до представництва (замість особистого візиту). У цьому випадку букви пишуться на візитній картці глави представництва, яка надсилається разом з візитною карткою рекомендованої особи, на якій ніяких літер не проставляють. Відповідь дається візитною карткою без написів на адресу особи, яка рекомендується;

p.p.c. – висловлення прощання у зв'язку з остаточним від'їздом із країни, коли прощальний візит не наноситься;

p.f.c. – на честь прекрасного знайомства;

p.f.v. – з бажанням відвідати.

У менш офіційних випадках на візитних картках залежно від обставин внизу і обов'язково в третій особі пишеться: „вітає з національним святом”, „вітає з Новим роком”, „дякує за увагу” (як відповідь на надісланий сувенір, квіти і т.п.); „дякує за вітання”. Залежно від конкретного випадку можливі й інші написи. Такі тексти не підписуються і дата не проставляється.

Візитна картка, яка передається адресату особисто (але без нанесення візиту), загинається з лівого або правого боку залежно від місцевої практики. Через водія чи кур'єра передаються не загнуті візитні картки. Передача через них загнутих карток вважається грубим порушенням етикету. Відповіді на візитні картки даються візитними картками протягом 24 годин з моменту одержання.

З нагоди національних чи інших свят та подій в країні перебування першими вітають візитними картками особи (іноземці), які акредитовані і працюють у цій країні. На візитних картках офіційних осіб, особливо дипломатичних працівників, друкується тільки ім'я (по батькові), прізвище та посада. У правому нижньому кутку проставляється назва столиці країни перебування. Номер телефону, домашня та службова адреса, як правило, не друкуються. На зовнішній вигляд візитних карток, їх розмір, шрифт, мову тексту і його розміщення, а також порядок їх використання можуть впливати місцеві традиції і з ними потрібно рахуватися.

Основні поняття і ключові слова: візитні картки, правила виготовлення візитних карток, основні положення користування візитними картками.

6.2. Сувеніри і подарунки в діловій сфері

У діловому світі, як і в повсякденному житті, заведено робити подарунки, дарувати речі з фірмовими знаками чи у фірмовій упаковці. Однак необхідно знати, що тут потрібні міра і такт, свої суворі, відпрацьовані багатьма роками правила.

Вартість подарунка звичайно ніякого значення не має і залежить тільки від ваших можливостей. Виняток – дорогі речі: пам'ятайте, що, роблячи своєму партнеру такий подарунок, ви ризикуєте поставити його в скрутне становище. З одного боку, він може відчути, що не заслужив його, з іншого боку, – змушений відповідати таким самим дорогим подарунком, а це не завжди відповідає його бажанням чи можливостям. Не слід обмежуватись і дрібними сувенірами, бо у такому випадку ви можете набути репутації надмірно ошадливого. Найоптимальнішим подарунком є той, який відповідає нахилам і стилю партнера, характеру вашого особистого до нього ставлення.

При діловому візиті в іншу країну доречно дарувати художньо оформлені вироби – скульптури, гравюри, пам'ятні медалі, настінні тарілки, що нагадують про вашу країну або, ще краще, і про вашу фірму. Універсальним подарунком вважається книга, яку можна вручити будь-якій людині і з будь-якого приводу. Намагайтеся вибрати подарункове, гарно оформлене видання, враховуючи інтереси вашого партнера. За достатньо тісного знайомства можливі і такі подарунки, як національні напої, солодощі, прилади для паління, вироби із шкіри, кераміки, скла, бурштину чи металу. Однак пам'ятайте, що жінці, навіть яка палить, ніколи не дарують приладів для паління, тютюнові вироби, а також міцні напої. Як виняток, шампанське, колекційне десертне або сухе вино можна дарувати жінці, але не молодій. Якщо ви подаруєте велику коробку шоколадних цукерок жінці, схильній до повноти і яка намагається схуднути, то це навряд чи принесе їй задоволення.

Непристойно дарувати також предмети туалету (шкарпетки, сорочки, капелюхи, парфуми тощо; виняток – краватка, яка у певних випадках вважається допустимим сувеніром).

Вибираючи подарунок, подумайте і про вік партнера, якому він призначений. Це не означає, що є речі, спеціально призначені для молодих та літніх, однак намагайтеся виявити певний такт, щоб не поставити в незручне

становище літнього чоловіка занадто яскравою краваткою, а дівчину – сірою хустиною.

Оформляючи подарунок, важливо виявити гарний смак: загорнути його в яскравий барвистий папір, перев'язати стрічкою, додати свою візитну картку або святкову листівку.

Зовсім непросто питання, як дарувати речі. Від того, як ви піднесете свій подарунок, залежить і те, який він матиме ефект. Має значення навіть те, даруєте ви його особисто чи через спільного знайомого. Дарувати потрібно тактовно, з приємними словами, короткими побажаннями, жартом.

Не можна дарувати вживані речі, за винятком антикваріату, коштовностей, які підносяться тільки в особливих випадках наприклад, на ювілей. Подарунком для фірми може бути і що-небудь з оргтехніки, самовар для чаювання, мікрохвильова піч і навіть автомобіль. Хорошим подарунком може бути продукція вашого підприємства, що водночас було б рекламою вашого товару і вказувало на шляхи до співробітництва. Подарунки фірмі вручаються на загальних зборах її працівників за урочистих обставин.

Приймати подарунки також потрібно тактовно: розгорнути його, якщо дозволяє ситуація, в присутності особи, яка подарувала його, оцінити увагу і смак даруючого, висловити задоволення і подякувати. Дуже неввічливо відкласти подарунок, не розгорнувши його. Якщо ж подарунок вам не до вподоби, постарайтесь навіть натяком не виявити незадоволення; будь-який подарунок треба приймати з усмішкою. Виражаючи подяку і захоплення зробіть це так, щоб не присоромити інших гостей, що прийшли зі скромнішими подарунками або взагалі без них.

За посланий чи переданий через третю особу подарунок бажано подякувати одразу по телефону чи коротеньким листом.

Відмовитися від подарунка можна лише у тому випадку, коли прийняти його непристойно або подарунок настільки дорогий, що змусить вас відчувати себе боржником. Неправильно спочатку вагатися, піддаючись умовлянням, а потім все-таки прийняти подарунок. Якщо ви, не вагаючись, вирішили не приймати подарунок, то знайдіть достатні аргументи, щоб пояснити відмову твердо, але ввічливо.

Приймаючи подарунок, треба пам'ятати, що людина, яка вибирала його, хотіла зробити вам приємне. Інша справа – вдалося їй це зробити чи ні.

Бажання порадувати партнера, зняти напругу в стосунках – цінніше за сам подарунок.

Квіти

Квіти є майже універсальним подарунком. У багатьох випадках букет може виступати як самостійний подарунок. Квіти можуть служити і доповненням до іншого подарунка. Їх дарують родичам до будь-якого свята, діловим партнерам з нагоди якої-небудь знаменної події, у знак вітання чи подяки за участь у спільному заході і т.д.

В цілому світі вручення квітів, піднесення букета теж мають свої особливості і правила.

В особливо урочистих випадках дарують великі букети чи навіть кошик квітів. Зовсім не обов'язково завжди прагнути піднести як можна більший букет. По-перше, квіти, як і будь-який інший подарунок, – не демонстрація щедрості, а лише знак уваги. А по-друге, варто прислухатися до думки японців, що говорять: “Одна квітка краще, ніж сто, і передає пишноту квітки”.

З приводу кількості квітів у букеті існують різні думки. Так, деякі вважають, що звичайно число квіток, парне чи непарне, не має значення. Українські фахівці з етикету дотримуються традиційного погляду, відповідно до якого воно повинно бути непарним. Виключення складають букети на похороні і поминках.

Коли вас запрошують додому, то найкращий подарунок – живі квіти. Якщо, з'явившись на свято, ви вручаєте квіти господині у передпокої, їх можна залишити в упаковці. Якщо двері вам відчинив хтось із членів сім'ї, тоді, перш ніж заходити до кімнати, зніміть упаковку, і залишіть її у вітальні.

Перше, що слід пам'ятати, – квіти повинні бути зрізаними. Квіти в горщиках можна дарувати близьким, рідним та людям похилого віку, які трепетно ставляться до кімнатних рослин. Але слід зважувати, що мода на оформлення квітів змінюється точно так, як і інша. В усіх європейських країнах зараз у моді лише мініатюрні букети. Україна – одна з не багатьох країн Європи, де люблять темно-червоні троянди з метровими ніжкам, що свідчить лише про їх дорожнечу, а дорогий дарунок для жінки, звичайно, приємніший.

Взагалі згідно з правилами етикету квіти на високих ніжках – це типово чоловічі букети. Тут підходять і гладіолуси, і жоржини з великими шапками, і високі троянди. В діловому світі чоловікам квіти прийнято дарувати в ситуаціях, пов'язаних з удачею в кар'єрі, просуванням по службі.

Знаючи ділова людина зважає і завжди думає навіть про такі справи, як піднесення квітів. Вибираючи квіти, пам'ятайте, що яскраво-червоні, особливо троянди, за традицією є знаком жагучої любові. Тому дарувати їх людям похилого віку і заміжнім жінкам не рекомендується.

Жовті квіти раніше вважалися символом розлуки і зради, але навряд чи варто звертати увагу на це застаріле уявлення: жовтий – життєстверджуючий колір, і яскраві жовті квіти – прекрасний подарунок.

Біла акація була „весільним подарунком” у всіх європейських народів, уособлюючи високе світле кохання. “Королівська квітка” – біла лілія – символізувала в букеті нареченої юність і цнотливість. Конвалії колись у німців вважалися символом кохання і щастя. Отже, скільки країн – стільки думок, тому, купляючи квіти, обов'язково порадьтеся з продавцем щодо правильності зробленого вами вибору.

У відповідальних ситуаціях про історію вибраних вами квітів можна дізнатися у флориста. Але в кожній окремій ситуації повинен переважати здоровий глузд та відповідні правила етикету. Якщо ви часто буваєте в помешканні друзів і приходите туди запросто, квіти для господині можна і не приносити, в усякому разі – не кожний раз. Поздоровляючи матір з народженням дівчинки, прийнято дарувати троянди або червоні квіти, а хлопчика – сині або фіолетові. Відвідуючи хворого, необхідно потурбуватися, щоб ваш подарунок не спричинив шкоди, аромат квітів був не дуже сильним та не викликав алергії. Окрім того, якщо ви принесли букет у лікарню, самі потурбуйтеся, куди його поставити, візьміть із собою відповідний посуд.

Головна вимога до весільних букетів – їх треба підбирати під костюм та образ нареченої. Якщо він романтичний, традиційно довге плаття і фата, то в її букеті недопустимі, наприклад, орхідеї, а краще дрібніші квіти неяскравих кольорів. Якщо образ нареченої незвичайний, екстравагантний, то і в букеті повинні бути яскраві, незвичайні для нашої природи квіти – ті ж орхідеї, антуриуми.

І на решті, квіти для політиків, дипломатів, спортсменів. Коли Гельмут

Коль відвідував наших державних діячів, то дружинам делегатів обов'язково вручали квіти. Як і всі німці він надавав перевагу стилю “кантрі” – букет із дрібних польових та лугових квітів. А ось американці, навпаки, люблять великі, яскраві квіти – гладіолуси, жоржини, великі троянди. Такі букети склали для Клінтона під час його візиту до України. Під час приїзду в якусь із країн принцеси Діани дружини англійських послів зразу ж попереджали флористів, що вона любить пастельні тони – блакитні, рожеві, білі. Англійці надають перевагу букетам симетричної, а не круглої форми.

Для переможців великих спортивних змагань флористичні фірми створюють не букети, а вінки на шию.

Відзначимо, що дарувати квіти можна в будь-яку пору року, в будь-який час дня і з будь-якого приводу. Але якщо ви з року в рік дарували квіти до дня народження, знаменних дат, то неетичним буде припинити цю традицію.

Оформлення букета

У Німеччині вважають, що квіти не мають потреби в упакуванні, а у Франції, навпаки, прийнято підносити їх в упаковці. (Оскільки будь-який подарунок краще виглядає в красивій упаковці, штучні квіти варто обов'язково дарувати в упаковці).

Коли мова йде про живі квіти, кожний повинен вирішити це питання сам, залежно від обставин. Не варто знімати упаковку, якщо вона гармоніє з квітами, складає єдиний ансамбль з ними, служить додатковою і дуже значною прикрасою. Трояндам необхідна тверда упаковка – щоб не уколотися об шипи, а з польовими квітами вона явно не гармоніє. За правилами етикету дарувати живі квіти обов'язково тільки на вокзалі чи в аеропорті, а також передаючи букет з посиленням. Якщо квіти вручаються не особисто, а через третю особу, то до них повинна бути прикладена записка, листівка чи візитна картка.

Букет виглядає краще, якщо складений із квітів одного тону. Не прийняте сполучення польових і садових квітів. Жовтий гармоніє з фіолетовим, а жовтогарячий – із блакитним. Червоні квіти добре поєднуються з зеленню. Непоганими поєднанням також вважаються жовтий і червоний, жовтий і синій, фіолетовий і жовтогарячий. Білі квіти можна поєднувати з будь-якими іншими.

Кілька корисних порад як розмістити букет

Квітки в букеті не повинні бути притиснуті одна до одної. Форма вази повинна відповідати формі букета. Розкидистий, невисокий букет краще виглядає в низькій і широкій вазі, квіти з довгими, прямими стеблами – у високій і вузькій.

Високі, великі вази ставлять прямо на підлогу. Присадкувату можна поставити на високо розташовану полицю, шафу і т.п., але ближче до стелі варто розміщати такі букети, з яких рослини звисають в сторони і вниз. Найкраще ставити вази з квітами на спеціальну підставку чи тумбочку, стіл. Щоб букет гарно виглядав, варто ставити вазу на поверхні однотонного кольору, фон якого гармонує з букетом. Ідеальний варіант – білий.

На прийом, що проходить у ресторані, не рекомендується приносити як подарунок квіти. У цьому випадку винуватець свята не зможе подбати про їх збереження.

Одержавши квіти, не можна відкладати їх убік; варто одразу поставити їх у вазу.

Основні поняття і ключові слова: ділові подарунки та сувеніри, квіти.

6.3. Етикет національних символів

У всьому світі обов'язковою є повага до національних символів: прапора, герба, гімну.

Національний прапор символізує суверенітет і незалежність держави. Розміри прапора, колір та його елементи повинні відповідати вимогам, зафіксованим у Конституції країни. Коли одночасно піднімають прапори різних країн, потрібно стежити, щоб вони були однакового розміру. Почесним місцем серед кількох прапорів є крайнє праве місце, якщо дивитись з боку прапорів. Якщо вивішують прапори кількох країн, то їх краще розташовувати в алфавітному порядку назв країн (національною мовою). Маленькі прапорці на столі переговорів можуть перехрещуватися, причому почесною є, знову ж таки, позиція справа, якщо дивитися з боку прапора.

Коли виносять прапор в урочистих випадках, військові повинні віддавати честь, а цивільні – знімати капелюха.

Під час міжнародних зустрічей іноді виконуються національні гімни

держав-учасниць. Як правило, лунають скорочені записи: перший куплет і приспів. Під час виконання державного гімну та виносу прапорів присутні піднімаються зі своїх місць. В деяких країнах прийнято прикладати праву долоню до серця.

Повага до національних символів своєї держави, а також прапора, герба і гімну інших країн є проявом власної гідності і шани до ділових партнерів [3, 4].

Основні поняття і ключові слова: етикет національних символів, прапор, герб, гімн, етикет національного прапора.

Теми та питання для підготовки до семінарських занять

Ділова атрибутика

1. Візитні картки.
2. Сувеніри і подарунки в діловій сфері.
3. Етикет національних символів.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Афанасьєв І. Діловий етикет: – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: “Альтерпрес”, 2001. – 352 с. – Рос. мовою.
2. Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений: Учебное пособие для студентов обучающихся по экономическим специальностям. – М.: «Финансы и статистика», 2004. – 208 с.
3. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів – Вінниця: НОВА КНИГА, 2002. – 223 с.
4. Загнітко А. П., Данилюк І. Г. Українське ділове мовлення: професійне та непрофесійне спілкування. – Донецьк, 2004. – 480 с.
5. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: Навч. посібник. – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 224 с.
6. Кубрак О. В. Етика ділового та повсякденного спілкування: Навч. посібник з етикету для студентів. – Суми: ВТД „Університетська книга”, 2001. – 288 с.
7. Палеха Ю. І. Ділова етика: Навчально-методичний посібник. – К.: ЄУФІМБ, 2000.– 250 с.
5. Шеломенцев В. М. Етикет і сучасна культура спілкування. – 2-е вид. – К.: Лібра, 2003. – 416 с.

Розділ 7.
ІМІДЖ ДІЛОВОЇ ЛЮДИНИ
Стислий зміст теми

7.1. Імідж як умова успіху ділової людини

Термін “*імідж*” (англ. image – образ, престиж, репутація) – візуальна привабливість особи, самопрезентація, конструювання людиною свого образу для інших. Відомий соціолог Е. Гофман зазначив, що імідж – це “мистецтво керувати враженням” [9].

У психології під *іміджем* розуміють характер стереотипу, що склався в масовій свідомості і має емоційно забарвлений образ кого-небудь або чого-небудь. Імідж відображає соціальні очікування певної групи. Формування іміджу відбувається стихійно, але частіше воно є результатом роботи фахівців.

Поняття “імідж” виникло на Заході в 50-х роках і спочатку використовувалося в рекламній практиці. Далі, в 60-х роках цей термін знов виникає у сфері підприємництва як основний засіб психологічної дії на споживача. Пізніше поняття іміджу стало основним елементом теорії і практики публік релейшнз, міцно увійшло до політичного і суспільного життя.

Американський дослідник іміджу Ліліан Браун вважає, що професійний навик сам по собі не забезпечить вам роботи або підвищення по службі. Для цього потрібно викликати прихильність до себе людей, з якими працюєш, тобто необхідно створити потрібний імідж. Вважається, що люди судять про нас за зовнішнім виглядом, враженням, яке ми створюємо протягом перших п’яти секунд розмови. Саме такі якості особи, як зовнішність, голос, уміння вести діалог можуть зіграти вирішальну роль у кар’єрі і у всьому житті [3].

Але робота над створенням іміджу ділової людини не зводиться лише до створення зовнішнього образу, який може маскувати реальну сутність людини. Зовнішній вигляд – це лише стиль, обумовлений внутрішнім складом особистості.

Під іміджем ділової людини звичайно розуміють образ, що сформувався, в якому виділяють ціннісні характеристики і риси, що

створюють певне враження на оточуючих. Імідж складається при особистих контактах людини, на основі думок, що висловлюються про нього оточуючими. У зв'язку з цим можна сформулювати такі основні компоненти іміджу керівника [3]:

- зовнішній вигляд (одяг, аксесуари до одягу; постава і хода);
- тактика спілкування (уміла орієнтація в конкретній ситуації, володіння механізмами психологічної дії і т. д.);
- діловий етикет і протокол;
- етика ділового спілкування.

Аналізуючи ці компоненти можемо зазначити, що імідж людини має свою зовнішню та внутрішню складові.

Зовнішні чинники іміджу:

- зовнішній вигляд: одяг, аксесуари одягу, зачіска, макіяж;
- гарні манери: належні жести, пози, постава, хода;
- виразність міміки та вміння нею керувати;
- вміння використовувати простір для спілкування тощо.

Внутрішні (психологічні) чинники іміджу:

- мистецтво подобатися людям;
- вміння правильно спілкуватися;
- наявність необхідних для позитивного іміджу якостей особистості;
- вміння розуміти людей та впливати на них тощо.

Внутрішні (етичні) чинники іміджу:

- чесність;
- порядність;
- повага до підлеглих, партнерів;
- вірність даному слову;
- здатність ефективно взаємодіяти згідно з діючим законодавством, встановленими правилами і традиціями тощо.

Важливими якостями ділової людини, особливо бізнесмена, які впливають на формування іміджу, фахівці також вважають такі [9]:

- самостійність і нестандартність поведінки;
- наполегливість у досягненні мети, ініціативність;
- діловитість і практичність;

- сміливість та винахідливість;
- суперництво та готовність до ризику;
- орієнтація на досягнення вищих результатів;
- ефективне використання наявних факторів.

Фахівців, які займаються створенням образу, називають іміджмейкерами або консультантами з іміджу. На Заході, де іміджу приділяють велику увагу, існує широка мережа іміджмейкерів. У нашій країні ця діяльність ще не дуже поширена.

Основні поняття і ключові слова: імідж, компоненти (чинники) іміджу ділової людини.

7.2. Зовнішній вигляд ділової людини

Зовнішній вигляд ділової людини – це перший крок до успіху в ділових стосунках.

Привабливий зовнішній вигляд – це поєднання багатьох компонентів: одяг і макіяж, колір обличчя, доглянута шкіра, укладене волосся та ін. Але визначальним фактором є одяг.

Необхідно пам'ятати, що одяг відображає і підкреслює індивідуальність, характеризує менеджера, керівника як особу. Його зовнішній вигляд – свідчить про ступінь надійності, респектабельності і успіху в справах. Разом з тим не потрібно намагатися пригнічувати партнерів багатством своєї зовнішності: імітація багатства вважається вельми неетичним явищем в західному бізнесі.

Службова обстановка накладає певні вимоги до зовнішнього вигляду ділової людини. В світі моди давно склалося певне поняття – “діловий костюм”. Він, звичайно, враховує останні тенденції в моді, але при цьому залишається певною мірою строгим і консервативним.

Здійснюючи підбір костюма в широкому сенсі (тобто враховуючи всі супутні компоненти), потрібно керуватись такими загальними правилами:

- єдність стилю;
- відповідність стилю конкретній ситуації;
- розумна мінімізація колірної гамми (“правило трьох кольорів”);
- зіставність кольорів в колірній гаммі;

- сумісність фактури матеріалу;
- зіставність характеру малюнка в різних компонентах одягу;
- відповідність якісного рівня аксесуарів (взуття, папки для паперів, портфеля і т. п.) якості основного костюма.

Головне правило, яке потрібно виконувати підбираючи діловий костюм та всі його компоненти, – загальне враження охайності, акуратності і навіть деякої педантичності в одязі. Це повинно примусити партнера думати, що така акуратність присутня й у справах.

Останнім часом такі аксесуари, як годинник, окуляри, ручки, стали не стільки “засобами виробництва” менеджера, керівника, скільки символами його добробуту, проте вони не повинні відволікати партнера від загального сприйняття вашої зовнішності як кваліфікованого фахівця і приємного співбесідника.

Якщо талановитий чоловік може зробити кар’єру, навіть маючи невдалий імідж, то для жінки це практично неможливо. Ключовими чинниками, які справляють позитивне враження на тих, що її оточують, є:

- елегантний одяг;
- приваблива зачіска;
- тонкий макіяж;
- вражаючі аксесуари.

Жінка може користуватися значно більшою свободою у виборі фасону одягу, матеріалу і кольору тканини, ніж чоловік.

Таким чином, зовнішній вигляд ділової людини є наочною багатовимірною інформацією: про економічні можливості, естетичний смак, приналежність до професійного прошарку, відношення до навколишніх людей і т.д. Одяг є своєрідною візитною карткою. Вона надає психологічну дію на партнерів по спілкуванню, нерідко зумовлюючи їх відношення один до одного.

7.3. Одяг

Багатьом здається, що зовнішній вигляд (одяг) – ніщо порівняно з внутрішніми якостями людини. Але манера вдягатися значною мірою визначається саме індивідуальними психологічними особливостями. І

психолог може чимало сказати про людину за її зовнішнім виглядом.

Як показують психологічні дослідження, зі 100 чоловік 85 після першого знайомства складають для себе образ людини за її зовнішнім виглядом; перша хвилина зустрічі є вирішальною в створенні соціального і психологічного портрета, вона визначає характер подальших взаємин. Змінити перше враження згодом важко. Отже, навіть самій розумній, добрій, товариській і доброзичливій людині, унікальному фахівцю, зрештою, навіть генію необхідно бути уважним до свого вигляду, якщо він хоче налагодити гарні стосунки з оточуючими.

Колись мода висувала дуже тверді вимоги, майже не залишаючи місця для прояву індивідуальності людини. Зараз вона демократична – кожен може обрати для себе той чи інший стиль, може створити і свій власний.

Але багато ситуацій сучасного життя вимагають строго визначеної форми одягу. Це, насамперед, – одяг ділової людини.

Розглянемо деякі вимоги до одягу ділової людини.

Одяг ділового чоловіка

Який вигляд повинен мати діловий чоловік? Насамперед:

- солідний і впевнений у собі;
- діловий і привабливий;
- порядний, який викликає довіру;
- не без претензії на витонченість та елегантність.

При підборі ділового одягу фахівці рекомендують [4]:

• спочатку купіть костюм. Він найголовніший серед усіх елементів одягу;

• прикріпіть зразок тканини вашого нового костюма хоча б до листка записника і вибирайте сорочку відповідно до рекомендацій та вашого смаку;

• якщо ви не хочете вникати в усі тонкощі комбінування одягу, то дотримуйтеся системи синьо-сірих відтінків, де сорочка будь-якого кольору, а краватка буде в гармонії з піджаком;

- погано поєднуються в різних елементах одягу однакові рисунки;
- краватка повинна поєднуватись з сорочкою або трохи контрастувати з нею, але не дисгармонувати з костюмом;

- варто враховувати також клімат. Далі на південь мають кращий вигляд світлі відтінки та легкі тканини для одягу;

- вузол вашої краватки завжди має бути ідеальним.

Для формування позитивного зовнішнього іміджу рекомендується також дотримуватися таких правил [4]:

- одягайтеся по можливості добротню;
- стежте за чистотою і порядком одягу;
- якщо не знаєте, що одягти в якій-небудь конкретній ситуації, краще одягніться консервативно;

- одягайтеся в тому ж стилі, що і люди, з якими ви повинні зустрітися;

- не носіть нічого зеленого;
- стежте, щоб ваше волосся було чистим;
- намагайтеся, щоб ваші вчинки, слова й одяг запам'ятовувалися;
- носіть дипломат;
- завжди майте при собі дорогу ручку й олівець;
- носіть дорогі краватки;
- ніколи не знімайте піджак;
- перед тим, як йти на ділову зустріч, подивіться в дзеркало. Ви самі здивуєтесь, як багато маленьких недоліків ви помітите у своїй зовнішності;

- якщо ви демонструєте продукцію своєї організації на будь-якій виставці, пам'ятайте, що ваш одяг і весь образ у цілому – частка інформації про загальний рівень вашого підприємства і якість продукції, яка виставляється.

Для офіційних візитів традиційно використовують фрак і смокінг.

Фрак – це чоловічий костюм, рід сюртука з вирізаними спереду полами і довгими вузькими фалдами ззаду.

Смокінг – піджак з чорного сукна, припасований до талії, з блискучими шовковими вилогами і застібнутий на один гудзик.

Фрак і смокінг – одяг особливий. Його носіння – данина досить давнім традиціям і тому він є строго регламентованим.

Фрак надягають у винятково урочистих випадках – на офіційні прийоми, святкові обіди, на бали, урочисті презентації і т.п. Тому ходити по

вулицях у фраку, не прикритому плащем чи пальто, не можна. Це ніби принижує статус фрака, робить його пересічним одягом. Виходячи з цього, правила етикету забороняють появу у фраку на вулиці.

У дипломатичному світі прийнято бути у фраку тільки на вечірній аудієнції.

Обов'язкове доповнення до фрака – чорні штани без манжетів; вздовж бічних швів штанів повинні проходити шовкові галуни. До фрака також необхідно надягати білий пікейний жилет, білу сорочку з накрохмаленим передом і твердим комірцем, білу краватку-метелик, чорні шкарпетки і лаковані чорні туфлі.

Варто пам'ятати, що фрак, доповнений чорним сукняним жилетом і чорною краваткою – форма одягу офіціантів.

Зі смокінгом носять білу сорочку, чорний жилет і краватку-метелик, темні шкарпетки і чорні черевики. Штани повинні мати атласні галуни вздовж бічних швів. Смокінг не можна надягати на заходи, що починаються до 17-ї години.

У ділових відносинах дуже важливо відповідати загальноприйнятому іміджу ділової людини. В питаннях моди сучасний діловий світ консервативний і вимагає дотримання класичного стилю в одязі.

Обов'язковою складовою класичного чоловічого костюма є піджак. Його необхідно надягати при будь-якому візиті. Відповідно до моди або смаку піджак може бути однобортним, двобортним, бажано класичного силуету. Костюм може бути одноколірним, смугастим чи картатим без контрастів.

Останнім часом став популярним так званий “американський” стиль – піджак і брюки різні за кольором. Але при цьому, бажано, щоб піджак не був яскравим: червоним, зеленим – це прерогатива клубного стилю.

Колір та фактура тканини костюма змінюється залежно від пори року та пори дня. Пізньою осінню, узимку, весною краще носити темний костюм, влітку – світлий, з тоншої, ніж взимку, тканини. У денний час перевага надається світлим кольорам.

На ділові переговори рекомендується одягати однотонні костюми сірого, темно-сірого, темно-синього чи чорного кольорів. Найпоширеніший у діловому світі костюм-двійка, але допускається і костюм-трійка.

Чорний костюм призначений для найурочистіших випадків.

Нижній гудзик піджака не застібається ніколи. Інші обов'язково повинні бути застебнуті в офіційній обстановці – на трибуні, при вході в будь-яке приміщення і т.д. Танцювати треба теж лише в застебнутому піджаку. Розстебнути його, за правилами етикету, можна, сидячи за столом чи глядачем у залі. Знімати піджак на офіційних заходах можна тільки після того, як це зробив господар, почесний гість – словом, перша особа на прийомі.

Лише знаходячись в гостях у близьких знайомих можна зняти піджак, не очікуючи, коли це зробить хазяїн. Однак вихована людина завжди запитає на це дозволу.

Всі інші деталі одягу підбираються під костюм.

Особлива увага при підборі компонентів одягу надається краватці.

Краватка повинна гармоніювати за кольором із костюмом, сорочкою або бути контрастною.

З костюмом у смужку добре поєднується однотонна краватка, а з однотонним костюмом – краватка з візерунком, строката.

Якщо сорочка не світла, однотонна, потрібно подбати про те, щоб краватка гармонувала, поєднувалася з її кольором. До яскравої сорочки з візерунком підійде тільки однотонна краватка. В усіх випадках краватка повинна бути темнішою за сорочку.

Готуючись до ділових переговорів краще одягти сіру, синьо-червону, темно-бордову краватку. Рекомендуються краватки з графічним малюнком. Така колірна гама налаштує ваших співрозмовників на діловий лад, підкреслить вашу повагу до них. А от яскрава краватка з авангардним малюнком створить у ваших співрозмовників відчуття емоційного тиску, іноді може дратувати і відволікати їх.

Дуже елегантний вигляд створює комплект з однакових за кольором краватки і носовичка (кінчик якого виглядає з нагрудної кишені).

До вечірнього темного костюма найкраще пасує шовкова краватка. Синтетичну краватку носять тільки зі шкіряним піджаком. У краватках-метеликах з'являються тільки на офіційних заходах. Чорна краватка з тканини доречна лише на похороні і поминальних церемоніях.

Краватку не прийнято одягати до спортивної, вовняної сорочки або сорочки, яку носять навипуск.

Ширина краватки, як правило, має бути прямо пропорційною розміру піджака, тобто чим ширша в плечах людина, тим ширшою повинна бути краватка. Краватка не повинна звисати нижче пояса, але і занадто коротка теж неприйнятна.

І, головне, краватка повинна бути зав'язана акуратно і правильно.

Важливим елементом одягу ділової людини є сорочка. Одягати різнокольорові або дуже темні сорочки до ділового костюму не рекомендується. Ідеальною вважається біла сорочка.

Строката сорочка не підходить до костюму з узором. Не можна одягати сорочку в смужку з костюмом у клітку і, навпаки, картату сорочку з костюмом у смужку. Чим темніший костюм, тим світлішою повинна бути сорочка.

Не рекомендується носити сорочки з коротким рукавом під піджак, оскільки вважається елегантним, якщо манжети сорочки виглядають з-під рукава (приблизно на два сантиметри). Хоча, коли на термометрі 35 – 40° С природно одягти сорочку із короткими рукавами, ніж бути в костюмі.

Але саме гармонічне поєднання і найкраща сорочка не справляють гарного враження, якщо сорочка брудна. Свіжість сорочки – головна ознака гарного тону.

Значну увагу також слід приділяти взуттю. Універсальним за кольором вважається чорне взуття, воно пасує до будь-якого костюма. Коричневе взуття погано сполучається з темним костюмом. Світле взуття варто носити тільки зі світлим костюмом у літню пору. Спортивне взуття до костюма одягати не слід. Лаковані черевики одягають тільки зі смокінгом чи фракком. І, звичайно, взуття має бути чистим.

Залежно від кольору костюма і взуття підбираються шкарпетки – вони повинні служити ніби колірним переходом від штанів до взуття. В ідеалі шкарпетки повинні бути більш темними, ніж штани, але світлішими за черевики. Добре поєднуються з будь-яким строгим костюмом темно-сині, темно-сірі, темно-зелені і чорні шкарпетки

Ділове життя не вичерпується лише роботою в офісі, організації, діловим зустрічами, воно включає також офіційні прийоми.

На офіційні прийоми, які розпочинаються до 20.00 чоловікам рекомендується одягати повсякденний діловий костюм.

На прийоми, що розпочинаються після 20.00 або прийоми, які стосуються національних свят, слід одягати костюм чорного або будь-якого темного кольору.

На всі види прийомів бажано одягати білу (нетрикотажну) сорочку.

До офіційних раутів традиційно використовують фрак і смокінг.

Як правило у запрошеннях завжди вказується в якому одязі треба прийти на прийом. Якщо у лівому нижньому кутку запрошення зазначено: “White tie” (“Біла краватка”) або “Evening dress” (“Вечірній одяг”) – це означає фрак; “Black tie” (“Чорна краватка”) – смокінг; “Undress” (“Діловий костюм”) – діловий костюм.

Одяг ділової жінки

В літературі із ділового етикету акцентується увага на тому, що діловий одяг жінки, як і чоловіка, відрізняють класичний крій та не дуже яскраві кольори.

Одяг ділової жінки не повинен відволікати співрозмовника від ділової розмови. Тому не рекомендуються міні-спідниці і глибокі вирізи, яскраві кольори.

Найбільш придатні кольори – темно-синій, рудувато-коричневий, бежевий, темно-коричневий, сірий, світло-синій. Приваблюючими для чоловіків вважаються плаття блідо-жовтого, бежевого, рожевого, темно-синього, а також кольору іржі. Червоне варто надягати тільки на багатолюдні заходи, свята, – таке плаття допоможе його власниці виділитися в юрбі. А от в офісі цей колір може викликати роздратування й утому інших співробітників та ділового партнера під час бесіди.

Плетені речі варто носити тільки в тому випадку, якщо вони є унікальною авторською роботою і виконані на дуже високому рівні.

Зовнішній вигляд ділової жінки підкреслює її взуття. Зазвичай стандартним взуттям є туфлі чорного кольору. Окрім чорного, перевага також надається синьому, темно-коричневому, сірому кольорам. Дуже вишукано коли взуття гармонує із кольором одягу або сумочки, паска. Не слід на роботу з’являтися у капцях або босоніжках з відкритим верхом.

У більшості розвинених країн обов’язковим елементом ділового одягу є панчохи чи колготки незалежно від пори року. Колір панчохов не повинен бути

дуже контрастним із одягом.

Невід'ємною частиною одягу ділової жінки є сумочка. Однак ділова жінка має справу з паперами, тому слід мати папку або портфель. Недопускається використання для паперів одноразового пакету.

На думку фахівців, мистецтво вміння одягатися потребує виконання певних правил [4].

- Необхідно вдягатися відповідно до своєї зовнішності. Намагайтеся підібрати колір сукні, який би гармонувала з кольором очей та волосся. Вибираючи щось модне, потрібно постійно мати на увазі свою індивідуальність, зупинятися на тому, що вам підходить та вас прикрашає. Одна й та ж сама річ не підійде кожній людині. Про це потрібно завжди пам'ятати і не слідувати сліпо моді.

- Потрібно одягатися відповідно до обставин. Відправляючись за покупками чи на виставку або просто на прогулянку справжня Леді одягає просте плаття. “Не виділятися” – ось чим вона керується в цьому випадку.

- Може виникнути непорозуміння та образа, коли господиня зустріне гостей у простому домашньому одязі. Буває і навпаки – якщо ви прийшли просто одягнені, то можна цим виявити свою неповагу до будинку господарів, ніби маючи на увазі “Для вашого свята не потрібно було думати про свій туалет”.

Господиня будинку повинна мати скромнішу сукню, ніж її гості, з метою не підвищувати рівень сімейного торжества до рівня офіційного прийому.

- Потрібно вдягатися відповідно до пори року та погоди. Дуже недоречною буде біла сукня при затягнутому хмарами небі, або оксамитова сукня посеред літа, або солом'яний капелюх при перших весняних променях. Світський етикет і статут вимагає – не виділятися. І ті, хто слідує за цим, і в найпростіших костюмах можуть здаватися поважними. Акуратність у цих умовах вкрай необхідна. Не можна втішатися думкою “це все зійде”, “хто ж це побачить”. У сусідки гострі очі та ще гостріший язичок, і недоліки вашого туалету будуть відомі усім. Перед виходом потрібно переконатися, що усе на місці. Жінка, що впевнюється в цілісності своїх гудзиків, цими рухами викликає іронічні посмішки інших. Якщо загубилася яка-небудь річ із жіночого туалета, потрібно не втрачати самоконтроль, а проігнорувати цю втрату.

Незважаючи на те, що в літературі з ділового етикету акцентується увага на необхідності дотримуватися класичного стилю одягу ділової жінки, реальне життя вказує на те, що стиль одягу ділової жінки дещо змінився [9]. Сучасна ділова жінка дозволила собі порушувати вимоги ділового етикету щодо ділового одягу. Жінки почали одягати саме ті речі, які найбільше підкреслюють їх стиль, з одного боку не епатуючи інших людей, а з іншого – не стомлюючи своїм виглядом “синьої панчохи”. Ми можемо побачити як ділові жінки одягають облягаючі блузи, помірно яскраве вбрання, а також трикотаж, який вважається одягом для відпочинку. В повсякденному діловому гардеробі сучасної ділової жінки можуть бути не лише сині та чорні англійські костюми, але й різнокольорові спідниці, брюки, різноманітні жилети, у міру декольтовані блузи, плаття без рукавів.

Головне при підборі одягу ділової жінки – індивідуальність, вміння використовувати одяг за його призначенням: приховувати недоліки і підкреслювати достоїнства. Одягатися слід відповідно до місця і часу, віку та специфіки роботи.

Особливу увагу жінки приділяють одягу для офіційних прийомів.

Збираючись на прийом, слід надати перевагу одягу з чіткими лініями краю та неяскравих кольорів. На офіційному прийомі жінці можна з'явитися у вовняній спідниці з блузою, у сукні звичайної довжини чи просто у костюмі. Фасон повинний бути строгий, рукава – довгі чи “труакар”, виріз – невеликий.

Сукня й аксесуари повинні бути витримані в одній кольоровій гамі. Не слід поєднувати в ансамблі більше двох кольорів. Але якщо до чорного пальто надягти червоні туфлі, червоний шарфик, капелюх так ще червоні рукавички, не говорячи вже про червону сумочку – це буде занадто. Достатньо будь-яких двох червоних предметів в ансамблі.

Жовтий і коричневий колір добре поєднати з зеленим, червоний прекрасно гармонує з чорним і білим.

Рукавички – шовкові, мереживні чи лайкові – не потрібно знімати до початку їжі, при будь-яких формах вітання.

Плаття може бути доповнено шкіряною чи замшевою сумочкою, капелюшком. На офіційному прийомі жінці дозволено не знімати капелюшок, а от господарка повинна бути без головного убору.

На прийомі після 20.00 одягають вечірні сукні, які більш нарядні й відкриті, з рукавами чи без, довільної довжини (краще максі).

До вечірнього плаття капелюшок не надягають, а туфлі повинні бути шкіряні чи замшеві, неяскаві (як і всі деталі вечірнього ансамблю).

Не можна з'являтися на урочистому заході без панчів, навіть якщо спека.

Основні поняття і ключові слова: одяг, діловий одяг для чоловіків, діловий одяг для жінок, правила підбору одягу.

7.4. Зачіска

Зовнішній вигляд ділової людини доповнює зачіска. Вибір зачіски ділового чоловіка залежить від індивідуальних смаків, однак волосся завжди повинно бути охайним і чистим. Голову бажано мити кожного дня.

Головна вимога до зачіски ділової людини – акуратність, компактність. Звисаюче до лопаток довге волосся, так само як і пишна шапка дрібних кучериків не відповідають іміджу ділової людини. Про організованість, зібраність людини найчастіше судять за станом волосся. Буйну шевелюру може дозволити собі тільки представник мистецьких кіл (артисти, художники тощо). Якщо ви вирішили відростити невелику бороду і вуса – вони повинні бути завжди гарно підстрижені. Ніяких негласних заборон тут не існує – аби “рослинність” на обличчі була ретельно доглянута. Але усе-таки фахівці з ділового етикету радять ретельно виголювати обличчя. Палючим брюнетам – і ранком, і ввечері, якщо беруть участь у вечірньому прийомі.

Зачіска ділової жінки також повинна бути компактною, строгою та елегантною. У робочій обстановці хитромудрі комбінації небажані. Не слід фарбувати волосся в авангардні кольори (рудий, синій, фіолетовий) – це шкодить діловому авторитету. Колір волосся повинен гармонувати з кольором шкіри обличчя й очами. Короткі, наближені до чоловічих, стрижки пасують далеко не кожній жінці. Найбільш прийнятним для ділової жінки вважається волосся середньої довжини.

Основні поняття і ключові слова: зачіска, зачіска ділових чоловіків, зачіска ділових жінок.

7.5. Парфуми

Купуючи парфуми чи одеколон недостатньо просто оцінити їхній аромат. Необхідно перевірити, як він поєднується з запахом вашої шкіри (у кожної людини вона має свій, неповторний запах). Для цього рекомендується капнути парфуми на руку, розтерти, а лише потім оцінювати їх.

Для чоловіків квіткові аромати зовсім не прийнятні. Запах чоловічого одеколону повинен відчуватися тільки в межах 15 см. Відчуття запахів у жінок краще, тонкіше, ніж у чоловіків. Тому, вибираючи одеколон, варто запитати поради в жінки, а ще краще – у декількох жінок.

В ідеалі потрібно використовувати всю косметику однієї серії (дезодорант, мило, туалетна вода, крем і пудра для обличчя).

Користуючись дуже довго одним ароматом, ви перестаете його відчувати, і може скластися враження, що оточуючі також його не відчують, і ви все більшу порцію виливаєте на себе. У такому випадку краще поміняти парфуми.

Враховуючи міжнародні стандарти, різниця між парфумами, туалетною водою та одеколоном полягає в такому:

Perfume (парфуми) – 20-30 % ароматичних речовин. Тримається 6-8 годин, краще використовувати ввечері, в урочистій та інтимній обстановці.

Eau de Perfume (парфумована вода) – 8-12 % ароматичних речовин. Краще використовувати в денні години, аромат зберігається 4-5 годин.

Eau de toilette (туалетна вода) – 5-8 % ароматичних речовин, зберігає аромат 2-3 години, створює ненав'язливу атмосферу.

Ніколи не змішуйте запахи. Якщо у вас відсутній дезодорант з аналогічним запахом парфумів, краще скористайтесь дезодорантом без запаху. Якщо ви увечері виходите “у світ” і хочете скористатись іншими парфумами, обов'язково прийміть душ та вимийте голову, щоб ліквідувати “денний запах”.

Діловим жінкам користуватися парфумами слід стримано, запах має бути ледь відчутним. Запах ваших парфумів не повинний відчуватися на відстані більшому, ніж 45 см. Жінкам рекомендується користуватися французькою парфумерією солідних фірм з ледь уловимими квітковими ароматами. Це завжди справляє позитивне враження.

Основні поняття і ключові слова: парфуми, парфуми для чоловіків, парфуми для жінок.

7.6. Косметика, макіяж

Косметика, макіяж завжди підкреслюють характер жінки. Ділова жінка завжди повинна виглядати бадьорою, рішучою, упевненою в собі. Створити таке враження можуть допомогти косметичні засоби.

Макіяж повинен бути непомітним (мінімум туші для вій, тіні і помади – і не занадто яскраві) і звичайно гармонувати з кольором волосся, розрізом, кольором очей, формою обличчя. Неяскравим також повинен бути денний макіяж.

Узимку косметичні засоби варто вживати активніше, ніж улітку.

Краща косметика та, яку ніхто не бачить. Йдучи на роботу, слід пам'ятати [4]:

- не застосовуйте явно помітних тіней для очей;
- не обводьте очі;
- довгі нігті та накладні вій – тільки для акторок;
- ваш лак для нігтів – прозорий, безколірний;
- тушшю для вій слід користуватися обережно. Якщо вона розмажеться або потече, то ваш авторитет близький до катастрофи;
- якщо ви вищипуєте брови, то намагайтесь надавати їм природного вигляду;
- якщо у вас дуже світлі брови, підмальовуйте їх олівцем.

Спеціалісти радять купувати більше профілактичної косметики, ніж декоративної.

Основні поняття і ключові слова: макіяж, косметика, макіяж ділової жінки.

7.7. Прикраси

Список прикрас для ділових чоловіків обмежується каблучкою, годинником, запонками, шпилькою для краватки. При цьому діловим чоловікам слід користуватися правилом – “все в міру”. Європейський діловий стиль надмірну кількість прикрас не схвалює, тому не слід шокувати своїх партнерів великою кількістю прикрас.

Дорогі запонки і шпильки для краватки, що надягаються на урочисті

заходи, служать свідченням професійних успіхів, високого матеріального статку ділової людини.

Браслети і ланцюжки на руках, сережки, ланцюжок на шиї не відповідають іміджу солідної ділової людини. Чим більший ланцюжок, тим більшу підозру і навіть презирство викликає діловий партнер у представників західних ділових кіл.

Потрібно також пам'ятати, що не можна, щоб із кишень виглядала ручка, олівець, гребінець, окуляри тощо, кишені не повинні випинатися.

Бути діловою жінкою не означає відмовитися від прикрас. Каблочки, сережки, браслети, ланцюжки – все це завжди підкреслює зовнішність жінки. Проте слід пам'ятати, велика кількість прикрас не відповідає іміджу ділової жінки.

Не рекомендується одночасно надягати прикраси з різних матеріалів чи витриманих у різних стилях, наприклад, срібний ланцюжок і пластмасові прикраси; золоті і срібні прикраси.

Дорогі ювелірні прикраси не варто носити на роботі, в офісі досить декількох предметів біжутерії.

Біжутерія ділової жінки повинна бути тільки високої якості, виробництва престижних фірм.

Прикраси не повинні дзвеніти, сковувати рух, заважати роботі, як, наприклад, кулони на довгому ланцюжку, що часто служать перешкодою при роботі з оргтехнікою.

Кільця і персні не можна носити з тонкими рукавичками – ні поверх рукавички, ні під ними. Годинник має бути простим, невеликих розмірів та дещо схожим на чоловічий. Перстень не має бути з великим каменем.

Основні поняття і ключові слова: прикраси для чоловіків, прикраси для жінок, ювелірні вироби, біжутерія.

7.8. Постава, хода та манери

Вміння красиво стояти, сидіти, рухатися в усі часи було невід'ємною частиною так званих “гарних манер”, ознакою належності до еліти суспільства.

Психологи вважають, що в очах ділової людини рішуча хода,

правильна постава свідчать про впевненість у собі, вміння тримати себе в руках, про надійність ділового партнера. Бізнесмену, керівнику, неформальному лідеру для підтримки свого авторитету і престижу правильна постава і хода необхідні.

За свідченням лікарів, без правильної постави неможлива правильна хода, яка поліпшує роботу легень і серця, а неправильна постава викликає перенапруження м'язів, нервової системи та швидку втому. Найкращий одяг сидить неелегантно на людині з неправильною поставою.

Гарна постава – це рівна спина, ненапружені розправлені плечі, високо піднята голова.

Визначальною умовою вироблення і збереження правильної постави і ходи є гарна фізична форма людини. Якщо немає можливості займатися спортом, то, у всякому разі, ранкова зарядка і прохолодний душ повинні стати щоденним ритуалом.

Для формування правильної постави фахівці дають відповідні поради [1]. Насамперед, голова повинна знаходитися на одній вертикальній лінії з хребтом, щоб досягти цього, притуліться до стіни, так щоб потилиця торкалася її. Підборіддя при цьому трохи втягнеться, голова займе положення, що не дозволяє сутулитися. Коли ж голова постійно нахилена вперед чи назад, це викликає передчасну утому м'язів шиї і пліч, а часом навіть м'язові спазми. Далі, підніміть лопатки і відведіть їх назад, зробіть глибокий вдих і, розслабивши, опустіть їх. Шия, плечі і руки повинні бути розслаблені, живіт і сідниці підібрані.

Необхідно вчитися красиво ходити. Вміти легко і гарно підніматися і спускатися сходами.

При ходьбі ногу, що виноситься, варто ставити на п'яту під кутом приблизно 45° до поверхні землі. Довжина кроку повинна бути постійною. Не потрібно як “дріботіти”, так і робити дуже широкі кроки. Якщо ви квапитеся, прискорте кроки, але не подовжуйте їх, інакше хода стає підстрибуючою.

Не слід при ходьбі також широко розставляти ноги – ця хода не підходить діловій людині.

На ходу сильно впливає взуття: навряд чи хода буде ідеальною, якщо ви носите взуття на твердій, негнучкій підошві чи на дуже високому каблучці.

Важливим елементом гарних манер є вміння правильно сидіти, особливо жінці. Не слід класти ногу на ногу, особливо коли сидите на стільці чи в низькому кріслі. Ноги треба тримати, притиснувши коліна одне до одного, трохи схиливши в бік, чи легко схрестивши ноги в щиколотках.

При посадці в автомобіль жінка спершу сідає на сидіння, а потім переносить ноги; виходячи з авто, навпаки, спочатку ставить ноги на землю, а потім піднімається із сидіння.

Якщо ви сидите, поклавши ногу на ногу, не слід розкачувати нею та обіймати руками коліно. Не слід також класти ногу на ногу так, щоб щиколотка однієї була на коліні іншої. Не бажано сидіти в кріслі або дивані “розкинувшись”, відкинувши голову на подушки; гойдати колінами під час розмови; розгойдуватися на стільці; сидіти на краю стільця, крісла, дивана; недопустимо сідати на бильце крісла, якщо в кріслі сидить малознайома людина.

Важливим елементом гарних манер людини є вміння тримати руки. Негарно розмахувати руками під час ходьби, енергійно жестикулювати під час бесіди, стукати по столу. Тримати одну руку в кишені піджака можна, проте тримати обидві руки в кишенях брюк під час розмови неприпустимо.

Потрібно також контролювати рефлексорні дії. Вихована людина, у випадку позіхання, завжди прикриє рота рукою і обов’язково вибачиться. Якщо ви кашляєте, слід також прикривати рукою рота, а при різкому кашлі – користуватися носовичком. Висякуватись слід тихенько, легко дунувши в носовичок. Позбавитися гикавки швидко не вдається, тому краще піти в туалетну кімнату і виконати певні процедури, які дозволять позбавитися її.

Погані звички є значною перешкодою формуванню іміджу ділової людини. Наведемо деякі поради фахівців [9]:

- руки потрібно тримати у спокої, не смикати постійно краватку, гудзики, рукав співрозмовника;
- жінці не слід гратися каблучкою, намистом, сережками або накручувати на палець волосся;
- не слід “стріляти” суглобами пальців;
- розмовляючи, не слід знизувати плечима, як правило, це дратує співрозмовника;
- нечемно вказувати пальцем, особливо на людину; слинити пальці,

перегортаючи сторінки; використовувати нігті замість зубочистки; часто дивитися на годинник, розмовляючи з гостем; підтягувати брюки, а жінці колготки, панчохи; грюкати дверима.

Основні поняття і ключові слова: постава, хода, манери, звички, спорт.

Теми та питання для підготовки до семінарських занять

Імідж ділової людини

1. Імідж як основа успіху ділової людини.
2. Зовнішній вигляд ділової людини.
3. Одяг.
4. Зачіска.
5. Парфуми.
6. Косметика, макіяж.
7. Прикраси.
8. Постава і хода.
9. Манери.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Афанасьєв І. Діловий етикет: – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: “Альтерпрес”, 2001. – 352 с. – Рос. мовою.
2. Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений: Учебное пособие для студентов, обучающихся по экономическим специальностям. – М.: “Финансы и статистика”, 2004. – 208 с.
3. Браун Л. Имидж – путь к успеху. – СПб : Питер Пресс, 1996. – 288 с.
4. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів – Вінниця: НОВА КНИГА, 2002. – 223 с.
5. Данильчук Л. А. Основы имиджа и этикета: Учебное пособие. – К.: Кондор, 2004. – 234 с.
6. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: Навч. посібник. –2-е вид., перероб. і доп. – К.: Центр навч. літератури, 2005. – 224 с.
7. Палеха Ю. І. Ділова етика: Навчально-методичний посібник. – К.: ЄУФІМБ, 2000.– 250 с.

8. Радевич-Винницький Я. Етикет і культура спілкування: Навч. посібник. – К.: Знання, 2006. – 291 с.
9. Статінова Н. П., Радченко С. Г. Етика бізнесу: Навч. посібник. – К.: КНТУ, 2001. – 280 с.
10. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет: Навч. посібник. – К.: Знання, 2006. – 391 с.
11. Шеломенцев В. М. Етикет і сучасна культура спілкування. – 2-е вид. – К.: Лібра, 2003. – 416 с.

Розділ 8.
ДІЛОВІ ПРИЙОМИ
Стислий зміст теми

8.1. Загальні вимоги до проведення ділових прийомів

Ділові питання вирішуються не тільки за столом переговорів, але і під час прийомів, які є найпоширенішою формою ділового протоколу.

Влаштовуються прийоми у зв'язку із завершенням переговорів, річницею якої-небудь видатної події, на честь прибулої на фірму іноземної делегації чи високого гостя, а також у запланованому порядку. Прийоми мають діловий характер, проводяться з метою поглиблення і розширення ділових контактів, продовження переговорів, здобуття нових партнерів, одержання необхідної інформації, зондування ґрунту для угод, які можуть бути укладені за столом переговорів, для презентації своєї продукції, реклами тощо. На прийомах відбувається активний обмін думками, інформацією, зав'язуються дружні стосунки, які є дуже важливими в ділових стосунках. Прийоми – це інструмент ділових стосунків.

Питання підготовки та проведення ділових прийомів вимагає завчасної і ретельної підготовки. Сторона (особа), що проводить прийом, заздалегідь повинна виконати відповідну підготовчу роботу:

- визначити вид прийому;
- скласти список запрошених осіб;
- підготувати і завчасно розіслати запрошення;
- підготувати зал чи приміщення;
- скласти, якщо необхідно, план розміщення;
- визначити (скласти) меню, продумати сервіровку столу і порядок обслуговування гостей;
- підготувати тости і промови (на прийомах з розміщенням);
- скласти схему і порядок проведення прийому, розподілити обов'язки між тими, хто готує прийом.

Запрошення гостей

Після вибору виду прийому складається список запрошених. Особливу увагу при цьому необхідно звернути на те, щоб серед гостей не опинилися особи, які ворожо ставляться один до одного або ж дотримуються протилежних політичних поглядів.

У запрошенні прийнято зазначати, хто дає прийом, у зв'язку з чим, де і коли проводиться, хто особисто запрошується. Етикет вимагає, щоб запрошення були виготовлені на яскравих бланках, а ім'я, прізвище та посада запрошених були вписані від руки або набрані на комп'ютері.

При проведенні прийомів з накритими столами у запрошенні міститься прохання дати відповідь – К.З.У.Р., що означає “дайте відповідь, будь-ласка”. Одержавши таке запрошення, необхідно підтвердити свій прихід письмово чи телефоном.

Не заведено передавати своє запрошення іншій особі. Але, якщо це необхідно, обов'язково попереджають організаторів заходу.

Якщо прийом влаштовують на честь важливої персони, то запрошення їй надсилається лише після одержання від неї усної згоди.

Запрошення звичайно розсилають за один-два тижні до дня прийому. Якщо запрошується подружжя, це зазначається окремо. На перше місце в запрошенні завжди ставлять ім'я чоловіка. Коли жінку запрошують як офіційну особу, або з огляду на її становище у суспільстві, то запрошення оформляються персонально. На прийомі їй відводиться місце залежно від рангу та становища.

Запрошення може надсилатися із зазначенням бажаної кількості гостей. У такому випадку у відповідь надсилається список осіб, які будуть присутні на прийомі. Якщо з яких-небудь причин відповідь не може бути позитивною, то від запрошення слід відмовитися. Причиною відмови при наявності згоди можуть бути лише форс-мажорні обставини.

Прийом вважається офіційним, якщо запрошені – лише посадові особи. Чоловік має бути присутній на офіційному прийомі без дружини, а запрошені жінки – з огляду на соціальне становище жінки – без чоловіка.

Зустріч гостей

Характер зустрічі гостей залежить від місця, де проводиться прийом. При підготовці до зустрічі потрібно враховувати шляхи під'їзду, паркування і

виїзду автомобілів, прикриття при виході з машини у негоду.

Одягнуті по формі, що відповідає заходу, представники господарів зустрічають гостей при вході, направляють їх до гардеробу і пояснюють як пройти до аванзали, де їх зустрічають господар (господарі), господиня, почесний гість з дружиною. Поблизу знаходяться розпорядник чи організатор прийому.

Першою на прийомах вітається дружина гостя з господарем, потім з господинею, а чоловік (гість) – спочатку з господинею, а потім – з господарем. Після вітань з господарями гість робить загальний уклін всім присутнім і підходить до своїх близьких знайомих, яких вітає особисто. Потрібно переговорити зі всіма знайомими, з ким не буде змоги спілкуватись за столом у банкетній залі.

Основні поняття і ключові слова: ділові прийоми, вимоги до ділових прийомів, запрошення гостей, зустріч гостей.

8.2. Види прийомів

Великого поширення набули такі види прийомів: “сніданок”, “обід”, “вечеря”, “шведський стіл”, “фуршет”, “коктейль”, “келих шампанського” чи “келих вина”, “чай”.

До **прийомів з розміщенням** відносяться такі прийоми як сніданок, обід, вечеря, з яких, найбільш почесними є “сніданок”, “обід”, а до **прийомів без розміщення** – “шведський стіл”, “фуршет”, “коктейль”, “келих шампанського” чи “келих вина”, “чай” та ін.

До денних прийомів відносяться “сніданок”, “келих шампанського” чи “келих вина”. Решта прийомів відносяться до вечірніх.

“Сніданок” – починається о 12.30 і продовжується до 13.30 і звичайно триває 1,0 – 1,5 години, з яких 45 – 60 хвилин гості проводять за столом, а 15 – 30 хвилин – за кавою (кава, чай можуть бути подані за тим же столом або у вітальні). Подають на сніданок одну-дві холодні закуски, одну рибну або одну м'ясну страву, десерт. Після закінчення сніданку подаються чай, кава. Пропонуються коньяк і лікер.

Форма одягу – повсякденний костюм або сукня, якщо форма одягу спеціально не вказується у запрошенні.

“Обід” – вважається найпочеснішим видом прийому. Як правило, він починається о 20 або 20.30, але не пізніше 21 години (на практиці він може починатися і раніше). Меню обіду відповідно до місцевих традицій складається з двох-трьох холодних закусок, першої, гарячої рибної та гарячої м’ясної страв, десерту. Напої такі ж, що і на сніданок. Обід триває дві-три години, а може й довше. За столом гості сидять приблизно одну годину, решту часу перебувають у вітальні, де ведуться бесіди; сюди подають каву, чай. У деяких випадках каву, чай можна подавати за обідній стіл.

Часто обід передбачає спеціальну форму одягу (смокінг або фрак – для чоловіків, вечірню сукню – для жінок).

“Вечеря” – починається о 21 годині і пізніше. Від обіду відрізняється лише часом початку.

Форма одягу вказується в запрошенні – чорний костюм, смокінг або фрак, для жінок – вечірня сукня.

“Шведський стіл” (“Обід-буфет”) – є різновидом обіду, але носить менш офіційний, ніж обід, характер. Немає необхідності розміщувати гостей за загальним столом, а також, організація його проведення не така важка і ускладнена. Як і на фуршетному прийомі сервірується окремий стіл з закусками, напоями. Гості підходять до столу, беруть серветку і, поклавши на неї тарілку із загорнутим в серветку ножом і виделкою, вибирають їжу. У праву руку можна взяти бокал з напоєм. “Шведський стіл”, на відміну від “фуршету”, передбачає розміщення гостей в залі, або в інших кімнатах, за невеликими столиками на 4 – 5 чоловік. Столики прикрашають квітами, свічками і сервірують столовими приборами. Напої розносять офіціанти. Такі прийоми організовують після концерту, у перерві танцювального вечора тощо.

“Фуршет” – починається між 17 і 18 годинами і триває близько двох годин. Деякою мірою даний прийом нагадує “шведський стіл”, але страви “скромніші”, час прийому гості проводять стоячи, кількість запрошених гостей більша.

Меню такого банкету включає холодні і гарячі закуски, гарячі другі страви, десерт і напої. Закуси подаються порізними маленькими порціями “під виделку”, так щоб можна було їсти без ножа. Гарячі закуски і блюда також подаються маленькими порціями, щоб можна було користуватися тільки виделкою або спеціальною шпилькою.

Гості самі підходять до столу, набирають закуски і відходять, даючи можливість підійти іншим присутнім.

З метою підкреслити особливу урочистість прийому перед його закінченням можна подати морозиво, шампанське, каву.

Проводиться фуршет у менш формальній і більш невимушеній обстановці. Протягом прийому гості, якщо можливо, рівномірно розташовуються по залі, не створюючи натовпу. Етикет “фуршету” передбачає спілкування з декількома партнерами, знайомство з новими людьми. Бажано також не затримуватися довго з одним співрозмовником.

Прийшовши на прийом, слід привітатися з господарем і господинею прийому, подякувати за запрошення і привітати того, з чиєї нагоди прийом. Особливістю даного виду прийому є те, що кожен може прийти і піти з нього у будь-який відведений для прийому час не попрощавшись, але бажано залишити на особливому підносі свої візитні картки із заломленими кутками. Проте це не стосується осіб, на честь яких він влаштовується.

Форма одягу – повсякденна (костюм або сукня), але з метою посилення урочистості прийому запрошеним може бути запропонована особлива форма одягу, про що зазначається у запрошенні.

“Коктейль” – відбувається у ті ж години, що і “фуршет”. Його організовують звичайно для учасників міжнародних симпозіумів, конференцій, нарад та ін.

В залі ставлять невеликі столи біля стін, колон, в нішах, на яких розкладають попільнички, запальнички, паперові серветки. Банкетні столи не розставляють.

Під час такого прийому офіціанти розносять закуски на фарфорових блюдах, чарки і келихи з напоями – на підносах. Тарілки і прилади при обслуговуванні коктейлів не передбачаються, а замість виделок гості використовують дерев’яні або пластмасові шпажки.

Закуски подаються у вигляді канапе – невеликих бутербродів, нарізаних у вигляді ромбів, квадратів, кружечків і т.д., а також волівани або тарталетки з салатом рибним, м’ясним, із птиці, паштетом або ікрою, половинки варених яєць, фаршированих ікрою і т.п.

Можлива також подача гарячих страв у вигляді невеликих котлеток, міні-сосисок, люля-кебабів, шашличків.

На десерт подають асорті тістечок, яблука в тісті, заздалегідь очищені від серцевини і розділені на частинки фрукти. Шампанське пропонують при подачі десерту після морозива.

Форма одягу – повсякденний костюм або сукня.

“Чай” – прийом між 17.00 і 20.00, який влаштовується, як правило, тільки для жінок з приводу днів народження, різних урочистих ювілеїв.

Для чаю накриваються один або кілька столів, подаються кондитерські і булочні вироби, десертні і сухі вина, соки, мінеральна вода. Закуси (канапе з ікрою, рибою, сиром) подаються за чаєм рідко, а якщо і подаються, то у невеликій кількості. Тривалість 1-2 години.

“Жур-фікс” – жіночий вид прийому. У перекладі з французького – фіксований день. Запрошення на прийом тільки жінок визначає проблеми і теми розмови – чисто жіночі. Своєрідність “жур-фіксу” у близькому спілкуванні, отриманні певної інформації та милих жіночих “плітках”.

Для оголошення прийому розсилають один або два рази на рік запрошувальні листівки. В них повідомляють про те, що у відповідний день (наприклад: 2008 рік, кожна п’ятниця, кожного місяця), кожного адресата без попередження, попередніх дзвінків запрошують в гості.

Цього дня господиня повинна обов’язково бути вдома, накрити стіл і зустріти гостей.

Особливо популярний даний прийом в колі дружин високопоставлених урядовців і дипломатичних працівників.

За часом проведення та частуванням “жур-фікс” не відрізняється від “чаю”.

Інколи такі прийоми проводяться як музичні та літературні вечори.

“Келих шампанського” або “Келих вина” – прийом, під час якого зазвичай подають шампанське, вино чи соки, але можлива подача віскі чи горілки. Починаються прийоми о 12-й годині і закінчуються о 13-й. Подача закуски не обов’язкова, але можна подавати тістечка, бутерброди, горішки. Прийом відбувається стоячи.

Форма одягу – повсякденний костюм чи сукня.

“Барбекю” (“Шашлик”) – прийом, який влаштовується на свіжому повітрі – на дачі, за містом. Поки відбувається приготування м’яса (смажаться на решітці шматочки м’яса чи готується на шампурах шашлик),

гості спілкуються, відпочивають на свіжому повітрі. В цей час пропонуються напої (пиво, вино, соки).

М'ясо сервірується з різними видами кетчупів, до нього додаються відварені чи печені овочі. Свіжі фрукти ідеальні як десерт.

Форма одягу – найбільш демократична, навіть шорти, джинси.

“Пікнік” – прийом, який відрізняється від “барбекю” тим, що страви готуються заздалегідь та запаковуються у кошики чи коробки. На “пікніку” використовується справжній або пластиковий посуд. Для зручності можна взяти складані столи та стільці.

Меню такого виду прийому може бути різноманітним: закуска (свіжі та консервовані овочі, салати, паштети, “нарізка” з ковбаси, сиру, м'яса та ін.), смажена птиця чи інше м'ясо, десерт (фрукти, тістечка). Може бути також холодний чи гарячий суп, який привозять в термосі.

Пікнік проводиться в теплу пору року, тому одяг – легкий, літній.

Організація ділових прийомів з розміщенням

Після того, як визначено склад учасників прийому, надіслані запрошення, визначене приміщення для прийому, складається план розміщення гостей.

Для того, щоб кожний гість міг швидко знайти своє місце за столом, а також знати, хто буде його сусідом, при вході на невеликому столику виставляється план розміщення. Крім того, у банкетному залі (їдальні) коло прибору кладеться картка з іменем та прізвищем запрошеного. Іноді гостю вручається картка зі схемою столу чи його номером.

Діловий етикет вимагає виконання певних правил як розсаджування гостей за столом, так і організації прийому загалом [8].

- Протокол вимагає врахування службового і суспільного становища гостей. Порушення старшинства гостей може бути сприйняте як свідоме завдання образи не тільки гостю, але й стороні, яку він представляє.

- Почесним є місце напроти вхідних дверей, а якщо двері знаходяться збоку на стороні столу, звернутій до вікон.

- На сніданку (обіді), на якому присутні тільки чоловіки, першим вважається місце праворуч від господаря, а не праворуч від його почесного гостя.

- Якщо на прийомі присутня господиня дому, тоді звичайно

запрошуються дружини всіх запрошених. В такому випадку першим почесним вважається місце праворуч від господині, друзям – праворуч від господаря. Якщо дружина господаря відсутня або ж господар неодружений, він може посадити напроти себе одну із запрошених жінок (заздалегідь спитавши її згоди) або чоловіка найвищого рангу.

- Найменш почесними вважаються місця на торцях столу (за винятком тих випадків, коли господар один очолює стіл), тому саджати на ці місця гостей, особливо жінок, не заведено. Якщо ж виникають труднощі з розміщенням і є необхідність використати ці місця, їх можуть зайняти господар і господиня.

- Якщо сніданок чи обід проводяться під час двосторонньої наради, можливе розміщення однієї делегації напроти іншої. При цьому голови делегацій також сідають один проти одного. Складаючи план розміщення, слід звернути увагу на те, щоб жінка не сиділа поруч з жінкою, а чоловік – напроти дружини.

- Якщо при розміщенні немає можливості комусь із подружжя надати місце згідно з протоколом, господар може забезпечити належне за рангом місце хоча б дружині і вибачитися перед чоловіком. Чоловіки погодяться з розумними вибаченнями, жінки – ніколи.

- Йдучи на прийом, перевірте, чи не забули ви свої візитні картки. Обов'язково запам'ятайте ім'я того, хто влаштовує прийом, інакше ви ризикуєте опинитися в неприємній ситуації.

- Не заведено приходити на прийом з розміщенням раніше призначеного часу, але якщо вже так сталося, необхідно почекати десь поруч.

- Якщо з вашої сторони на прийомі присутня делегація, не можна приходити пізніше, ніж її керівник, не попередивши і не одержавши його згоди.

- Запрошені особи у призначений час збираються в окремому приміщенні. Протягом 15–20 хвилин їх знайомлять, пропонують прохолоджувальні напої (соки, коктейлі) і легкі закуски. Цей час можна використати для розмови з учасниками прийому, з якими ви не матимете нагоди поговорити за столом.

- Пунктуальність цінувалася завжди. Точність є однією з тих якостей великих людей, наслідувати яку не є принизливим ні для кого. Точність – це

ознака поваги до господаря і господині, що чекають гостей у зазначений у запрошенні час. Запізнення вважається порушенням етикету і може бути сприйняте як образа. Тим, хто запізнився, подають ту ж саму страву, яка подається в цей час присутнім.

- Протягом обіду (сніданку) господарі повинні спрямовувати розмову, залучати до участі в ній усіх присутніх гостей, сприяти тому, щоб гості розмовляли між собою на спільні теми, що цікавлять усіх. Коли господар бачить, що за столом запанувала тиша, то йому самому потрібно налагодити спільну розмову.

- Починати розмову за столом можна з розповіді про країну, про мистецтво, спорт, музику та подібні “легкі теми”. Ніколи не слід нав’язувати присутнім свої теми, навіть якщо ви господар. Якщо присутні зацікавлені в обговоренні тих чи інших питань, то протягом бесіди розмова природним чином перейде до них.

- Протягом протокольного заходу не заведено проводити ще непогоджені, жорсткі й остаточні переговори щодо мети, умов контракту. І вже зовсім не тактовно проводити такі переговори після вживання алкогольних напоїв.

- У гостей залишається найприємніші згадки про зустріч навіть у тому випадку, якщо з яких-небудь причин не сподобались страви, але вони мали можливість познайомитися з цікавими людьми і приємно провести час за змістовною розмовою.

- На прийомах з розміщенням заведено обмінюватися тостами, які виголошуються не раніше 10 –15 хвилин після початку прийому. На вечері, яка влаштовується безпосередньо після закінчення якого-небудь заходу, можна обмінюватися тостами, промовами і побажаннями на самому початку прийому (всі знаходяться під впливом тільки що завершеної події). Після проголошення тосту немає необхідності пити “до дна”. Достатньо трохи відпити. Під час промов, тостів, побажань недопустимо розмовляти, наливати і пити напої, їсти.

- Дотримання правил етикету обов’язкове. Господар прийому після трапези першим встає з-за столу і запрошує гостей в приміщення, де сервіровано столи для кави та чаю (пропонують коньяк і лікер).

- Для того, щоб гості не нудились і за столом панувала атмосфера

приятні й піднесеного настрою, важливе значення надається розміщенню не тільки за старшинством, але й відповідно до особливостей темпераменту й характеру тієї чи іншої особи. Гостей, що схильні слухати інших, а не розповідати що-небудь самі, бажано садовити поруч з людиною, що вміє вести цікаву бесіду. Хоча які б не були індивідуальні особливості характеру (надмірна сором'язливість, побоювання сказати щось невлучно тощо), кожен присутній повинен підтримувати розмову й особливо з тими гостями, котрі сидять поруч, при цьому ніхто не повинен показувати поганий настрій.

- Ініціатива залишення прийому належить головному гостю. Після того, як він попрощався з господарями і присутніми на прийомі, поступово йдуть і інші гості. При цьому необхідно подякувати господарям за приємно проведений час і смачні страви.

Основні поняття і ключові слова: види ділових прийомів, прийоми без розміщення, прийоми з розміщенням, організація прийомів з розміщенням.

8.3. Правила сервірування столу

Важливим елементом успішності проведення ділового прийому є дотримання відповідних правил в процесі сервірування столу. Розглянемо деякі з них [1].

Скатертини

Скатертини повинні бути чистими, випрасованими, акуратно постелені. Кінці скатертини повинні звисати на 20-30 см, з торців прямокутного столу – трохи більше. Для урочистих прийомів використовують білосніжні, злегка підкрохмалені скатертини, для чайного столу – кольорові. Місце згину скатертини повинно бути точно по середині столу.

Можна використовувати дві скатертини, постелені одна на одну. У той час, як основна звисується на 20-30 см, верхня може звисуватися тільки на 10-20 см. Кольори таких скатертин повинні красиво гармонувати. Але на великих офіційних прийомах такий спосіб застосовувати не слід, це більше підходить для столу на 4-8 чоловік. На прийомі типу “фуршет” можна покрити кольоровою скатертиною загальний стіл; на маленьких столах у

цьому випадку повинні бути такі ж скатертини. Колір скатертини повинен гармонувати з кольором посуду.

Серветки

Серветки розділяють на столові (35×35 см – 45×45 см) і чайні (25×25 см – 35×35 см). Перші подають до сніданку, обіду і вечері; другі – для маленьких столиків на прийомах “чай”, “кава” і прийому типу “фуршет”.

Серветки повинні гармонувати за кольором зі скатертиною. Якщо стіл накритий двома скатертинами, то серветки повинні бути того ж кольору, що й основна скатертинна.

Серветки в складеному вигляді знаходяться на закусочних тарілках чи ліворуч від них. Існує безліч способів складання серветок. Самі складні види, як правило, використовуються на найбільш урочистих прийомах. Складаючи серветки, потрібно намагатися якнайменше торкатись їх руками. На багатолюдних прийомах, коли немає можливості забезпечити всіх гостей серветками з тканини, можна покласти і паперові.

Квіти

Квіти для прикраси ставлять, як правило, у центрі чи на краю столу (якщо там не передбачено місця для гостей і організаторів прийому). Якщо гості сидять за декількома столами, то квіти можна поставити на кожному або на границі між двома групами людей. Вазы краще використовувати низькі (виключення складає фуршетний стіл).

Квіти повинні гармонувати з кольором ваз, посуду, скатертини, серветок. Букети не повинні бути великими (інакше вони можуть заступати собою блюда і співрозмовників) і високими (максимальна висота – на рівні очей). В одну вазу не слід ставити більше 9 квіток, найкраще – від 3 до 7.

Не рекомендується ставити на стіл квіти із сильним запахом, а також великі і важкі, – такі, як георгіни, гладіолуси.

Для прикраси столу можна використовувати і садові квіти, і польові. Восени чи взимку цілком підійдуть кленові чи інші листя, соснові і ялинові гілки.

Тарілки

На прийомах – “обід” і “вечеря” використовуються різні тарілки. Та й при підготовці навіть скромних прийомів перед недосвідченими в правилах сервірування хазяями виникає питання: у якій тарілці подавати те чи інше

блюдо?

Глибокі столові тарілки бувають двох видів: великі і малі. У них подають супи і каші.

Великі мілкі столові тарілки призначені для других блюд.

Середні мілкі (закусочні) – для закусок. Маленькі мілкі (пиріжкові) – для пиріжка до бульйону, хліба, булочок і т.п.

Закусочні тарілки ставлять строго проти кожного стільця. Відстань від краю тарілки до краю столу повинна складати приблизно 1,5–2 см. На особливо урочистих прийомах під закусову підставляють велику мілку тарілку. Щоб закусову при цьому не ковзала, рекомендується покласти між нею і великою мілкою тарілкою серветку. Велику мілку тарілку підставляють також під велику глибоку. Якщо велика мілка тарілка використовується як підставка, то на відстані 1,5 – 2 см від краю столу повинна знаходитися вона, а не закусову тарілка.

Закусочну тарілку використовують як підставку під маленьку тарілку із супом.

Пиріжкову тарілку ставлять ліворуч від закусової на відстані 5 – 15 см. Центри обох тарілок повинні знаходитися на одній лінії, паралельно до краю столу.

Для бульйонів і деяких заправних супів, що подають з нарізаним невеликими шматочками гарніром, використовують бульйонні чашки.

Для солодких блюд призначені десертні тарілки. Вони бувають мілкі і глибокі. Десертні тарілки звичайно розмальовані фруктами, ягодами і квітами. Мілкі десертні тарілки використовуються для солодких пирогів, фруктів, ягід, різних кондитерських виробів. Глибокі десертні тарілки – для солодких каш із фруктами, вареннями.

Замість десертних тарілок цілком можна використовувати закусові і малі глибокі тарілки.

Тарілки з хлібом варто ставити в різних частинах столу, щоб кожний міг дістати його і покласти на свою пиріжкову тарілку.

Основні столові прибори

Основні столові прибори – це виделки, ніж і ложки.

Виделки.

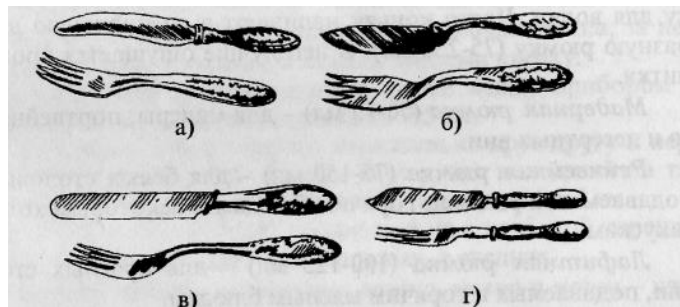
Велика столова виделка призначена для другого блюда. Нею їдять

блюда з м'яса і м'ясних продуктів, вироби з тіста (але не солодкі), пироги, млинці й ін.

Середня столова виделка (закусочна) – для різних холодних закусок (м'ясних, рибних, овочевих і ін.). Рибна виделка служить для блюд з риби, вона менше столової і відрізняється від неї за формою. Існують також спеціальні виделки для устриць і мідій, для крабів, раків, креветок і ін. Десертна виделка призначена для солодких пирогів, деяких тістечок і тортів, кавуна, дині.

Ножі.

Кожній виделці відповідає певний ніж. Великий столовий ніж – для других гарячих блюд, використовується в парі з великою столовою виделкою. Середній столовий ніж (закусочний) – для різних закусок. Рибний ніж – для блюд з риби. Існує ніж для ікри, паштету, різних видів масла, а також ніж для цитрусових. Десертний ніж використовують у парі з десертною виделкою – для солодких борошняних блюд, кавуна, дині й ін.

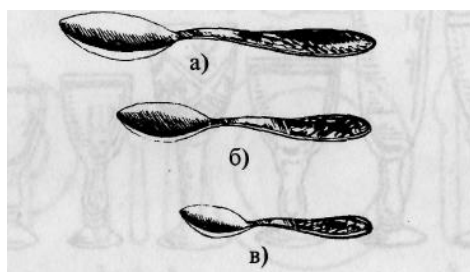


Ножі і виделки: а) столові, б) рибні, в) закубочні, г) десертні.

Ложки.

Столова – для супів, які подаються у тарілках.

Десертна – для солодких блюд, які подаються у креманках чи в глибоких десертних тарілках, а також для супів у бульйонних чашках, каш, десертних блюд, фруктів.



Ложки: а) столова, б) десертна, в) чайна.

Чайна – для гарячих напоїв, які подаються у чашках (кава з молоком чи вершками, какао), а також для яєць, грейпфрутів, фруктових коктейлів.

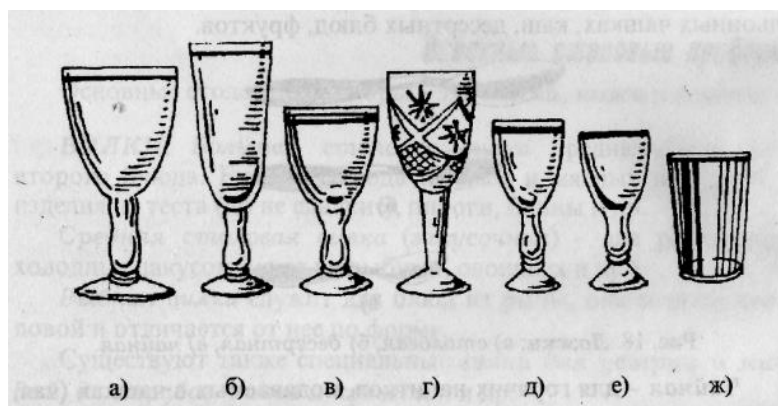
Кавова (за розміром наполовину менша за чайну) – для кави, яка подається в маленькій кавовій чашці.

Посуд для напоїв

Горілочна чарка (35-50 мл) – для міцних спиртних напоїв (горілки, гірких настоек і т.п.), які подаються до різних закусок.

Коньячна чарка (15-25 мл) – використовується звичайно у випадку, якщо коньяк чи ром подають до кави.

Якщо подається тільки коньяк, його можна наливати й у чарку для горілки. Часто коньяк наливають у спеціальну кулясту чарку (75-250 мл). У ній краще відчувається аромат напою.



а) фужер; б) келих для шампанського; в) чарка для червоного вина; г) чарка для білого вина (рейнвейна); д) чарка для міцного вина (матерна); е) чарка для горілки і горілочних виробів; ж) конічна стопка для соку.

Матерна чарка (50-75 мл) – для мадери, портвейну, хересу і десертних вин.

Рейнвейна чарка (75-150 мл) – для білих столових вин, які подаються до рибних гарячих блюд і деяких холодних закусок.

Лафїтна чарка (100-125 мл) – для червоних столових вин, які подаються до гарячих м'ясних блюд.

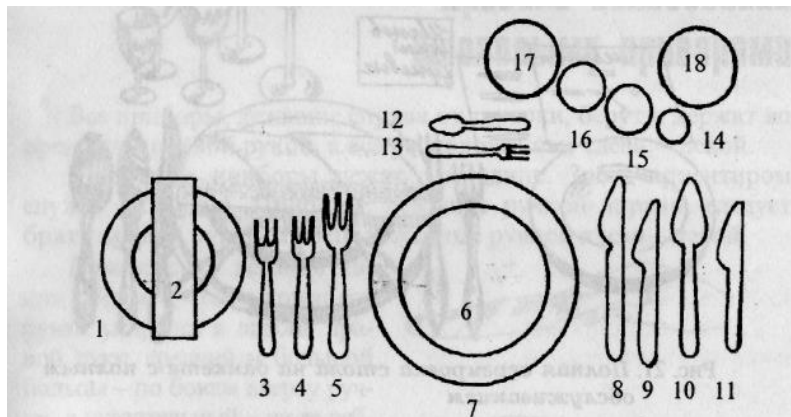
Келих для шампанського (125-150 мл).

Чарка для лікеру (25-30 мл).

Фужер (200-250 мл) – для мінеральної чи фруктов'ї води і деяких інших безалкогольних напоїв.

Розташування основних столових приладів залежно від меню

Праворуч від великої м'їлкої тарїлки кладеться великий столовий нїж. Ще правїше – рибний нїж, далї велика столова ложка, останнїм – закусочний нїж. Усї ножї кладуться лезом до тарїлки.



1 – тарїлка для хлїба; 2 – серветка; 3 – мала виделка для закусок; 4 – рибна виделка для рибних блюд; 5 – велика обїдня виделка для м'ясних блюд; 6 – закусочна тарїлка; 7 – пїдставна тарїлка; 8 – великий обїднїй нїж для м'ясних блюд; 9 – рибний нїж; 10 – столова ложка для супу; 11 – малий нїж для закусок; 12 – десертна ложка; 13 – десертна виделка; 14 – чарка для мїцних алкогольних напоїв, якї подаються до закуски; 15 – чарка для сухого бїлого вина, яке подається до рибних блюд; 16 – чарка для сухого червоного вина, яке подається до м'ясних блюд; 17 – келих для шампанського, яке подається до десерту; 18 – келих для мїнеральної води.

Лїворуч від великої м'їлкої тарїлки повинна лежати велика виделка для других блюд, ще лївїше – рибна виделка, за нею закусочна. Усї виделки повиннї лежати зубцями догори.

Вїдстань мїж приборами, а також мїж прибором і тарїлкою повинна складати приблизно 0,5 см.

Ножї і виделки кладуть паралельно один одному і перпендикулярно до краю столу. Кїнци всїх ручок знаходяться на такїй самїй вїдстанї від краю столу, що і тарїлки, – 1,5–2 см.

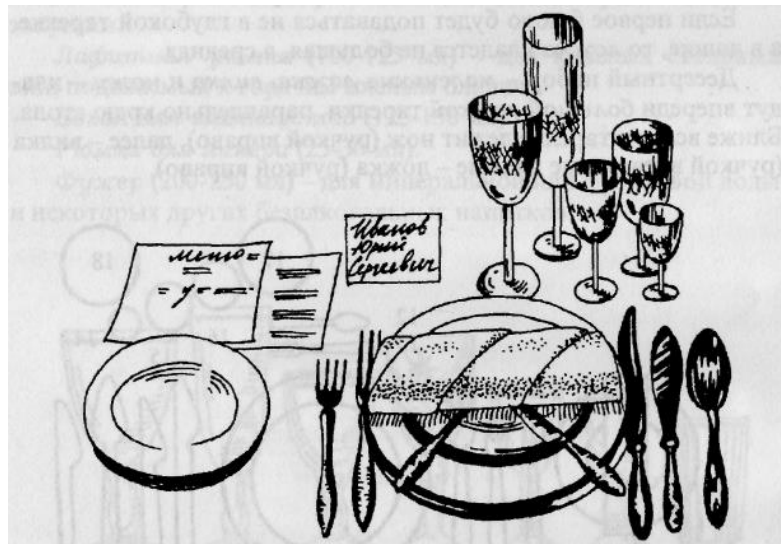
Якщо перше блюдо буде подаватися не в глибокій тарілці, а в чашці, то ложка кладеться не велика, а середня.

Десертний набір – маленькі ложка, вилка і ніж – кладуть перед великою дрібною тарілкою, паралельно краю столу. Ближче усього до тарілки лежить ніж (ручкою вправо), далі – виделка (ручкою вліво), ще далі – ложка (ручкою вправо).

Кількість і найменування приборів залежать від меню. Якщо, наприклад, будуть подані тільки холодні закуски, то для сервірування використовують тільки середні ножі і виделки. Якщо ж у меню входить ще і друге гаряче блюдо з м'яса, то перед гостями повинні лежати великі столові ножі і виделки.

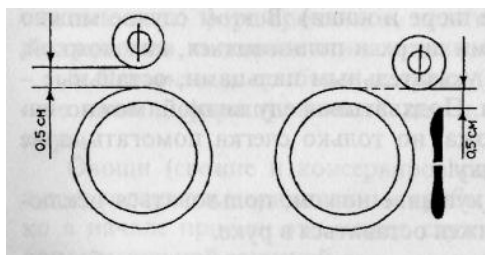
За таким же принципом стіл сервірують і десертними приборами. Якщо, скажімо, на десерт передбачається подати компот чи кисіль, то знадобляться десертні ложки, якщо ж лише кавун чи диню, то ложка не потрібна, і перед гостем повинні лежати тільки ніж і виделка.

Ніколи не слід класти одночасно більше трьох пар ножів і виделок. У разі потреби, коли подається блюдо, що вимагає ще одного прибору (наприклад, креветки), до нього додатково подають необхідні предмети сервіровки.



Повне сервірування столу на банкеті з повним обслуговуванням

Прибори зі спеціями (і закриті, і відкриті) ставляться в середній частині столу на спеціальних підставках чи на пиріжковій тарілці.



Центрове і правобічне розміщення фужерів

Якщо з напоїв передбачається подати тільки мінеральну чи фруктову воду і пиво, то відповідний фужер ставиться в центрі за тарілкою або правіше неї, на лінії перетину верхнього краю тарілки з кінцем першого ножа. Ці два способи називаються центровий і правобічний за розміщенням. Якщо подається ще горілка (коньяк) і шампанське, то фужер повинен стояти лівіше, а правіше ставиться посуд для міцних алкогольних напоїв.

Основні поняття і ключові слова: правила сервірування столу, скатертини, серветки, квіти, тарілки, основні столові прибори.

8.4. Правила користування столовими приборами

Важливим елементом високого рівня культури ділової людини є вміння користуватися столовими приборами. Розглянемо деякі з правил ділового етикету [1].

Усі прибори, що лежать праворуч від тарілки, беруть і тримають під час їжі правою рукою, а всі розташовані ліворуч, – лівою. Десертні прибори лежать посередині. Тут орієнтиром служать їхні ручки. Прибори, що лежать ручкою вправо, варто брати правою рукою, а розташовані ручкою вліво – лівою. Ніж варто тримати таким чином, щоб кінець його ручки упирався в долоню правої руки, середній і великий пальці – з боків угорі ручки, а вказівний – на його ребрі, і натискати їм, відрізаючи наступний кусочок їжі. Виделку рекомендується тримати зубцями вниз. Кінець її ручки повинен злегка упиратися у долоню. Великим і середнім пальцями потрібно тримати виделку за ребро ручки, а вказівним пальцем притискати її. Безіменний палець і мізинець повинні бути злегка зігнутими і притиснутими до долоні.

Деякі страви неможливо наколювати на виделку (наприклад, картопляне пюре і каші). У цьому випадку можна перевернути виделку зубцями вгору і користуватися як ложкою, тримаючи великим і вказівним

пальцями, інші – трохи притиснуті до долоні. Підхоплюючи їжу виделкою, можна направляти її кінчиком ножа; але тільки злегка допомагати, а не накладати їжу на виделку! Не слід, розрізавши страву ножом, користуватися винятково виделкою: ніж повинен залишатися в руці.

Якщо потрібно покласти ніж і виделку, кладіть їх з обох сторін тарілки на її краї чи хрест-навхрест на тарілці в тому положенні, у якому ви їх тримали: ніж ручкою вправо, виделку ручкою вліво. Після закінчення трапези ніж і виделку варто класти на тарілку паралельно один одному, ручками вправо. Якщо який-небудь ніж вам більше не знадобиться до кінця обіду, покладіть його поперек тарілки.

Ложку прийнято тримати в правій руці. Кінець ручки повинний лежати на основі вказівного пальця, початок ручки – на середньому пальці. Великим пальцем потрібно злегка притискати ручку зверху до середнього пальця, вказівним – підтримувати її збоку.



Ложку завжди – і на час, і після закінчення їжі, потрібно класти на тарілку. Якщо вас просили передати прибор, візьміть його за ручку і передайте, тримаючи посередині.

Основні поняття і ключові слова: правила користування приборами.

8.5. Послідовність подачі та поєднання блюд і напоїв

Існуючі традиції та правила етикету визначають певну послідовність подачі блюд. Розглянемо деякі правила, яких варто дотримуватися [1].

Спочатку пропонується на великих прийомах безліч видів холодних закусок. Їх подають і їдять у відповідному порядку.

1. *Рибні закуски і блюда* (ікра зерниста і паюсна; риба малосольна, відварна, заливна, фарширована, під майонезом, під маринадом, рибна гастрономія, закусочні консерви; оселедець натуральний, з гарніром,

рублений; рибні салати).

2. *М'ясні закуски і блюда* (м'ясо відварне, холодець, м'ясо фаршироване, шпиговане, смажене, м'ясна гастрономія, холодні птахи і дичина; м'ясні салати).

3. *Овочеві і грибні закуски* (свіжі і консервовані овочі, фарширований перець, баклажани), різні сири.

4. *Овочі (свіжі і консервовані)*, а також солоні і мариновані гриби можна подавати не тільки на початку прийому: це може служити і самостійною, і додатковою закускою.

Усі перелічені закуски можуть стояти на столі одночасно, якщо дозволяє місце, і кожен гість вільний їсти їх у тій послідовності, яка йому подобається. Але максимум задоволення від їжі забезпечить така послідовність: спочатку рибні блюда, потім м'ясні, овочеві і, нарешті, молочнокислі.

Після холодних закусок йдуть закуски гарячі, потім – перше блюдо (наприклад, суп). Потім – другі гарячі блюда (у першу чергу рибне, а вже за ним – м'ясне). Останнім подається десерт.

Поєднання блюд і напоїв

Розглянемо деякі існуючі рекомендації поєднання блюд і напоїв [1].

Білі вина – сухі і напівсухі – рекомендується подавати до рибних закусок, сиру, раків, легких м'ясних страв, а також до супу і блюд з яєць. З крабами рекомендується подавати сухе біле вино.

Червоні напівсухі вина варто подавати до баранини, телятини, дичини. Червоні кріплені – до біфштекса, свинини. Червоні вина подають також до нежирного сиру.

До вареної телятини і курячого м'яса можна подавати білі чи рожеві вина.

До рибних і м'ясних салатів рекомендується подавати сухі білі чи рожеві вина.

З пряними, жирними, солоними блюдами добре поєднуються міцні спиртні напої – горілка.

До гострих сортів сиру підходить червоний портвейн.

Пиво варто подавати до солоної риби, сиру, солоних м'ясних блюд, а також до холодних закусок на прийомі “обід-буфет”. Пиво і вино не

подається одночасно.

Десертні вина (напівсолодкі, солодкі, лікер і шампанське) варто подавати до десерту, фруктів. До десерту з ягід підходить солодке біле вино, портвейн, кріплене плодово-ягідне вино, а також ягідний чи фруктовий лікер.

Коньяк добре поєднується з кавою, а також з чаєм. Утім, до чаю більше підходять ром і лікер.

Не рекомендується:

- подавати вина до цитрусових, до солоних чи копчених блюд з м'яса, риби, до чисто овочевих блюд, а також до яєць і шоколаду;
- подавати коньяк до закусок;
- наливати міцні вина у великі келихи.

Рекомендується:

- наповняти келихи не по самі вінця, а лише до половини чи не доливаючи до верхнього краю на 2 см;
- подавати сухе вино перед солодким;
- подавати слабке вино перед міцним;
- подавати дешеве вино перед дорогим.

Як аперитив (напій, пропонований перед початком прийому для забезпечення апетиту) рекомендується подавати на підносі келихи із шампанським, газованим вином, сухим чи напівсухим білим, білим вермутом, сухим чи напівсухим шеррі, сухі чи напівсухі коктейлі.

До аперитиву підходять горіхи, солоне печиво, канапе з різними солоними кремами, фрукти.

Основні поняття і ключові слова: послідовність подачі блюд, поєднання блюд і напоїв.

8.6. Правила поведінки за столом

Ще у 1707 р. в Росії за наказом Петра I було надруковано книгу, в якій виклали правила поведінки за столом. З часом ці правила зазнали певних уточнень, але загалом вони залишаються без змін.

Дотримання загально визнаних правил етикету та форм спілкування з людьми під час прийому їжі, вміння красиво їсти, правильно сидіти,

використовувати відповідні столові прибори, перш за все говорить про внутрішню культуру людини.

Діловий етикет рекомендує дотримуватися відповідних правил. Наведемо деякі з них [9].

- Не запізнуйтеся, якщо вас запросили на обід, сніданок, вечерю, чай.
- Не сідайте за стіл, поки не сядуть дами або поки господар чи господиня не запросять зайняти місце.

- Не пропонуйте дамі, яку супроводжуєте до столу, ліву руку. Чоловік завжди повинен пропонувати дамі праву руку.

- Не забувайте, що дама, яка сидить поряд, і особливо з правого боку, має право на увагу незалежно від того, знайомі Ви з нею чи ні.

- Не знайомтеся після того, як гості сіли за стіл.

- Не сидіть занадто близько до столу чи занадто далеко від нього.

- Не кладіть серветку на груди та не затикайте її за комір. Серветку слід покласти на коліна.

- У першу чергу необхідно обслужити дам.

- Не можна їсти суп з кінця ложки.

- Не просіть другу порцію супу.

- Не нагинайтеся над тарілкою. Тримайтеся по можливості прямо.

- Якщо бажаєте дістати будь-що, не тягніться через тарілку іншого.

- Хліб беріть не виделкою, а рукою. Не кусайте від цілого шматка хліба, його потрібно відламувати. Маслом намазуйте не цілий шматок хліба, а відламаний шматок. Не кришіть хліб у суп.

- Не їжте з ножа. Ніколи не підносьте ніж до рота. Не накладайте на виделку за допомогою ножа. Беріть на виделку стільки, скільки на неї може вільно вміститися.

- Не їжте занадто швидко.

- Не наповнюйте рота великою кількістю їжі.

- Не розставляйте лікті, вони повинні бути притиснуті до боків. Не кладіть лікті на стіл.

- Не піднімайте склянку чи келих занадто високо.

- Не їжте ложкою те, що можна їсти виделкою.

- Не намагайтеся зачерпнути останню ложку супу, з'їсти останній

шматок м'яса і т.п.

- Не подавайте самі свою тарілку з проханням про другу порцію. Нехай це зробить прислуга. Краще не просити другу порцію взагалі.

- Не випльовуйте кістки та інше на тарілку, кістку слід покласти із рота на виделку, притулену до губів, а потім на тарілку. Фруктові кісточки треба діставати із рота непомітно на ложку.

- Краще не просіть сусіда подати будь-що, якщо близько знаходиться прислуга.

- Не грайтесь серветкою, виделкою чи іншими речами на столі.

- Не витирайте серветкою обличчя. Нею можна тільки легенько провести по губах.

- Не повертайтеся спиною до іншого, якщо маєте намір поговорити з сусідом. Не розмовляйте з іншим через сусіда.

- Не розмовляйте з повним ротом.

- Не відкидайтеся і не розвалюйтеся на стільці.

- Намагайтесь завжди бути спокійним.

- Не читайте листів чи документів за столом.

- Якщо у Вас упала виделка чи ніж, не соромтеся, попросіть іншу, не надаючи значення тому, що трапилось. Узагалі краще робити помилки, ніж намагатися їх виправити, привертаючи увагу оточуючих.

- Не користуйтеся за столом зубочисткою, якщо в цьому немає потреби. У крайньому випадку зробіть це непомітно.

- Не пригощайте.

- Не пийте багато.

- Господар чи господиня ніколи не закінчують свою страву першими, зачекають поки закінчать їсти гості. Це особливо важливо, коли подана остання страва.

- Не просіть другу чашку чаю чи кави, поки всі гості не одержали першої.

- Не робіть ніяких зауважень щодо страв, які подаються.

- Не критикуйте ті страви, що подаються до столу.

- Не відмовляйтесь від будь-якої страви, посилаючись на те, що вона не подобається або вона може зашкодити. Краще відмовитися без пояснень.

- Не розповідайте за столом про свої хвороби.
 - Не залишайте чайну ложку в склянці чи чашці. Після того, як розмішаний чай чи кава, покладіть її на блюдце.
 - Не згортайте серветку після її використання. Серветку слід недбало покласти на стіл.
 - Не забудьте піднятися з-за столу після того, як встали жінки. Залишайтеся стояти, поки вони вийдуть з кімнати, а потім можна сісти знову, якщо є намір залишитись та палити за столом.
 - Наприкінці не забудьте подякувати господині дому за частування.
- Основні поняття і ключові слова:** правила поведінки за столом.

Теми та питання для підготовки до семінарських занять

Ділові прийоми

1. Загальні вимоги до проведення ділових прийомів.
2. Види прийомів.
3. Правила сервірування столу.
4. Правила користування столовими приборами.
5. Послідовність подачі блюд.
6. Поєднання блюд та напоїв.
7. Правила поведінки за столом.

Список використаної та рекомендованої літератури:

1. Афанасьєв І. Діловий етикет: – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: “Альтерпрес”, 2001. – 352 с. – Рос. мовою.
2. Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений: Учебное пособие. – М.: “Финансы и статистика”, 2004. – 208 с.
3. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів – Вінниця: НОВА КНИГА, 2002. – 223 с.
4. Данильчук Л. А. Основы имиджа и этикета: Учебное пособие. – К.: Кондор, 2004. – 234 с.
5. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: Навч. посібник. –2-е вид., перероб. і доп. – К.: Центр навч. літератури, 2005. – 224 с.
6. Кубрак О. В. Етика ділового та повсякденного спілкування: Навч. посібник з етикету для студентів. – Суми: ВТД „Університетська книга”,

2001. – 288 с.

7. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Навч. посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
8. Палеха Ю. І. Ділова етика: Навчально-методичний посібник. – К.: ЄУФІМБ, 2000.– 250 с.
9. Резніченко В. І., Михно І. Л. Довідник-практикум офіційного, дипломатичного протоколу та етикету. – К.: УНВЦ “Рідна мова”, 2003. – 479 с.
10. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена: Навч. посібник. – К.: Центр навч. літератури, 2004. – 232 с.
11. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет: Навч. посібник. – К.: Знання, 2006. – 391 с.
12. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навч. посібник. – К.: Знання, 2005. – 442 с.

ЛІТЕРАТУРА

1. Абрамович С. Д., Чікарькова М. Ю. Риторика: Навч. посібник. – Львів: Світ, 2001. – 240 с.
2. Антоненко-Давидович Б. Як ми говоримо. – К.: Вид. дім „КМАcademia”, 1994. – 254 с.
3. Афанасьєв І. Діловий етикет: – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: “Альтерпрес”, 2001. – 352 с. – Рос. мовою.
4. Бабич А. Д. Основи культури мовлення. – Львів: Світ, 1990. – 231 с.
5. Белик Є.В. Современная энциклопедия общения: 1000 правил этикета. – Донецк: ООО ПКФ “БАО”, 2004. – 448 с.
6. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры: Пер с англ. – М.: Прогресс, 1998. – 400 с.
7. Ботавина Р.Н. Этика деловых отношений: Учебное пособие. – М.: “Финансы и статистика”, 2004. – 208 с.
8. Браун Л. Имидж – путь к успеху. – СПб : Питер, 2001. – 188 с.
9. Буряк А. В., Петунина Е. А. Практикум по “Этике деловых отношений”: Уч.-метод. пособие. – Харьков: НТУ “ХПИ”, 2002. – 120 с.
10. Власова Н. М. И проснешься босом: Справочник по психологии управления. – Новосибирск : Экор, 1994. – 230 с.
11. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів. – Вінниця: НОВА КНИГА, 2002. – 223 с.
12. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підручник. – К.: Лібра, 2002. – 712 с.
13. Гах Й.М. Етика ділового спілкування: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 160 с.
14. Герет Томас М., Клоноскі Річард Дж. Етика бізнесу: Пер. з англ. – К.: Основи, 1999. – 214 с.
15. Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики: Учебное пособие. – М.: Консалтбанкир, 2002. – 576 с.
16. Данильчук Л. А. Основы имиджа и этикета: Учебное пособие. – К.: Кондор, 2004. – 234 с.
17. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. – К.: Наукова думка, 2001. – 242 с.

18. Джелалі В. О. Психологія вирішення конфліктів. – Харків-Київ, 2006. – 320 с.
19. Джордж Р. Деловая этика: Учебный курс для колледжей и университетов. – М.: Прогресс, 2003. – 736 с.
20. Энциклопедия этикета. – М.: АСТ: Астрель, 2004. – 511 с.
21. Этика деловых отношений / Возный Т. С. – К.: УкрИНТЭИ, 2001. – 106 с.
22. Этикет / Сост. О. Н. Улищенко – Харьков: Фомо, 1999. – 400 с.
23. Загальна психологія. / За заг. ред. С. Д. Максименка. Підручник. – 2-е вид., переробл., і доп. – Вінниця: Нова Книга, 2004. – 704 с.
24. Загнітко А. П., Данилюк І. Г. Українське ділове мовлення: професійне і непрофесійне спілкування. – Донецьк, 2004. – 480 с.
25. Зайверт Л. Ваше время в ваших руках. – М.: Экономика, 1990. – 232 с.
26. Зарецкая Е. Н. Риторика: теория и практика речевой коммуникации. – М.: Дело, 1998. – 480 с.
27. Здоровенко В. В. Культура ділового спілкування: Навч. посібник. – Дрогобич: НЦВ “Каменяр”, 2002. – 147 с.
28. Зубенко Л. Г., Немцов В. О. Культура ділового спілкування: Навч. посібник. – К. “Еко Об”, 2000. – 200 с.
29. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: Навч. посібник. – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 224 с.
30. Искусство разговаривать и получать информацию. Хрестоматия. / Сост. В. Н. Лозовский. – М.: Высшая школа, 1993. – 303 с.
31. Карнеги Д. Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично: Пер. с англ. – М.: Вече, 2003. – 656 с.
32. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей: Пер. с англ. – М.: Вече, 2003. – 656 с.
33. Клюев Э. В. Риторика. Учебное пособие. – М.: „Издательство ПРИОР”, 2001. – 272 с.
34. Коваль А.П. Культура ділового мовлення: писемне та усне ділове спілкування. –К.: Вища школа, 1974. – 224 с.
35. Конфліктологія: Підручник / Ред. Л. М. Герасіної, М. І. Панова. – Харків: Право, 2002. – 256 с.
36. Корпоративная этика: Уч. пособие / И. Н. Кузнецов. – М.: Изд. деловой и учебной литературы, 2003, – 480 с.

37. Кубрак О. В. Етика ділового та повсякденного пілкування: Навч. посібник з етикету для студентів. – Суми: ВТД „Університетська книга”, 2001. – 288 с.
38. Кузин Ф. А. Имидж бизнесмена. – М.: Ось – 89, 1996. – 304 с.
39. Кузин Ф. А. Культура делового общения: Практическое пособие. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Ось – 89, 2002. – 320 с.
40. Лиллиан Браун. Имидж – путь к успеху. – СПб.: Питер, 2001. – 192 с.
41. Малахов В. Г. Етика: Курс лекцій. – К.: Либідь, 2000. – 304 с.
42. Маличевский В. Переговоры: психология, стратегия, аргументы. – Харьков: Центр “Консульт”, 2007. – 128 с.
43. Мартыненко Н. М. Основы менеджмента: Учебник. – К.: Каравелла, 2003. – 496 с.
44. Мицич П. Как проводить деловые беседы. – М.: Экономика, 1983. – 207 с.
45. Можжевельников Б. В вашей фирме зазвонил телефон // Комерческий вестник, 1992. – № 2.
46. Морита А. Сделано в Японии. История фирмы Сони: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. – 413 с.
47. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Навч. посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
48. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: Підручник для студентів ВНЗ: У двох книгах. – К.: Либідь, Кн.1: Соціальна психологія особистості і спілкування. – 2004. – 576 с.
49. Палеха Ю. І. Ділова етика: Навчально-методичний посібник. – К.: СУФІМБ, 2000.– 250 с.
50. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2008. – 356 с.
51. Пост П. Энциклопедия этикета от Эмили Пост. Правила хорошего тона и изысканных манер на все случаи жизни: Пер с англ. – М.: Эксмо, 2008. – 672 с.
52. Пиз А. Язык телодвижений: как читать мысли других людей по их жестам. – СПб.: Изд. дом Гутенберг, 2000. – 186 с.
53. Радевич-Винницький Я. Етикет і культура спілкування: Навч. посібник. – К.: Знання, 2006. – 291 с.

54. Радченко С. Г. Етика бізнесу. Практикум: Навч. посібник. – К.: КНТУ, 2006. – 192 с.
55. Резніченко В. І., Михно І. Л. Довідник-практикум офіційного, дипломатичного протоколу та етикету. – К.: УНВЦ “Рідна мова”, 2003. – 479 с.
56. Роджерс Ф. Дж. IBM. Взгляд изнутри. Человек – фирма – маркетинг: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. – 280 с.
57. Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Лапузіна О. М. Ділова етика: Навч. посібник. – Харків: НТУ “ХП”, 2006. – 364 с.
58. Сабат Э. М. Бизнес-этикет: Пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1999. – 240 с.
59. Сагач Г. Риторика: Навч. посібник. – К.: Вид. дім “ІнЮре”, 2000. – 568 с.
60. Сатир В. Как строить себя и свою семью: Пер с англ. – М.: Педагогика – Пресс, 1992. – 192 с.
61. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту: Навч. посібник. – К.: Професіонал, 2004. – 432 с.
62. Сергеечева В. Азы общения. – СПб.: Питер, 2002. – 224 с.
63. Сергеич П. Искусство речи на суде. – М.: Юрид. литература, 1988. – 384 с.
64. Современный этикет / Сост. И. А. Сокол. – Харьков: Фолио, 2004. – 477 с.
65. Соловьев Э. Я. Современный этикет. Деловой протокол. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд. “Ось-89”, 2003. – 2008 с.
66. Сопер П. Основы искусства речи. – Ростов н/Д.: “Феникс”, 1999. – 448 с.
67. Статінова М. П., Радченко С. Г. Етика бізнесу: Навч. посібник. – К.: НТЕУ, 2001. – 280 с.
68. Столяренко Л. Д. Основы психологии. – Ростов н/Д.: “Феникс”, 1997. – 736 с.
69. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена: Навч. посібник. – К.: Центр навч. літератури, 2004. – 232 с.
70. Таранов П. С. Приемы влияния на людей. – Симферополь, 1996.
71. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет: Навч. посібник. – К.: Знання, 2006. – 391 с.
72. Тоехиро Коно. Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с яп. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.

73. Томан І. Мистецтво говорити: Пер. з чес. – К.: Політвидав України, 1986. – 223 с.
74. Універсальний довідник з ділових паперів та ділової етики. – К.: Довіра, 2003. – 623 с.
75. Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам: Пер. с англ. – М.: Информационно-издательский дом “Филинь”, 1996. – 232 с.
76. Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод: Пер. с англ. – М.: Эксмо, 2006. – 320 с.
77. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения: Пер. с англ. – М.: Наука, 1990. – 158 с.
78. Хміль Ф. І. Ділове спілкування: Навч. посібник. – К.: Академвидав, 2004. – 280 с.
79. Холопова Т. И., Лебедева М. М. Протокол и этикет деловых людей. – М.: Инфра-М, 1994. – 208 с.
80. Цимбалюк І. М. Психологія спілкування: Навч. посібник. – К.: ВД “Професіонал”, 2004. – 304 с.
81. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів: Навч. посібник. – К., 2004. – 172 с.
82. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навч. посібник. – К.: Знання, 2005. – 442 с.
83. Честара Дж. Деловой этикет: паблик рилейшнз для всех и для каждого: Пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1999. – 336 с.
84. Чмут Т. К., Чайка Г. Л. Етика ділового спілкування: Навч. посібник. – 3-є вид., перероб. і доп. – К.: Вікар, 2003. – 223 с.
85. Шевчук С. В. Ділове мовлення для державних службовців. – К.: Літера ЛТД, 2004. – 400 с.
86. Шеломенцев В. М. Этикет і сучасна культура спілкування. – 2-е вид. – К.: Лібра, 2003. – 416 с.
87. Шминке Д. 47 Принципов Древних Самураев, или Кодекс Руководителя: Пер. с англ. – М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2003. – 159 с.
88. Шостром Э. Анти-Карнеги, или человек манипулятор: Пер. с англ. – Минск: ТПЦ “Полифакт”, 1992. – 128 с.
89. Ягер Джен Деловой протокол: стратегия личного успеха: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 344 с.

КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Адміністративна етика (administrative ethics) – вивчає і розробляє моральні аспекти діяльності державних службовців і керівників.

Актуалізатор (actualization) – людина, яка прислуховується до інших і враховує інші інтереси, прагне до самоактуалізації та унікальності. Він чесний у своїх думках і діях. Актуалізатор – це людина, яка поважає гідність інших, переконливо передає свої думки і бажання, добре ставиться до людей і допомагає їм знайти власний шлях розвитку.

Актуалізація (actualization) – повага до інших людей, врахування їхніх інтересів, прагнення до реалізації унікальності кожної людини.

Банкет (banquet) – урочистий захід, що проводиться у зв'язку з важливим ювілеєм, святом, підписанням міжнародної угоди тощо.

Бізнес (business) – справа, заняття, що приносить дохід, підприємницька чи комерційна діяльність.

Бізнесмен (businessman) – ділок, комерсант, підприємець, зачинатель.

Вербальна комунікація (verbal communication) – комунікація за допомогою усної і письмової мови.

Взаєморозуміння (mutual understanding) – це таке розшифрування партнерами повідомлень і дій один одного, яке відповідає їх значенню з погляду їхніх авторів.

Ділова бесіда (розмова) (business conversation (talk)) – це вид міжособистісного ділового, службового спілкування, що передбачає обмін інформацією, поглядами, думками і спрямований на вирішення певної проблеми.

Ділове спілкування (business communication) – спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

Діловий етикет (business etiquette) – норми, які регулюють стиль роботи, манеру поведінки, спілкування при вирішенні ділових проблем.

Діловий протокол (business minutes) – регламентований порядок зустрічей і проведів делегацій, проведення бесід, переговорів і прийомів, ведення ділового листування, підписання договорів, угод та ін.

Динаміка конфлікту (dynamics of the conflict) – послідовна зміна стадій і етапів, які характеризують процес розгортання конфлікту від виникнення

конфліктної ситуації до її вирішення.

Економічна етика (economical ethics) – розділ науки, визначає методи і форми досягнення етично виправданих економічних цілей.

Емпатія (empathy) – вміння проникнути в переживання іншої людини, вміння співпереживати, співчувати.

Етика (ethics) (з грецьк. ethos – нрав, звичай, характер) — система знань (наука) про мораль та моральність, їх сутність та історію розвитку, їх роль та місце в житті людини. Етика – система знань про добро та зло, їх актуалізацію в житті людини.

Етика ділових стосунків (ethics of the business relations) – система знань про моральні аспекти ділових стосунків між людьми, а також людиною і суспільством.

Етикет (etiquette) (з франц. etiquette – встановлений порядок і форми обходження при дворах) – це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків (ставлення до інших, форми звертання, манери, стиль одягу тощо). Це складова зовнішньої культури окремої людини і суспільства в цілому. Етикет є певною формою церемоніалу, це мова символів.

Ідентифікація (identification) – уподібнення себе іншому.

Імідж (image) – образ, загальне враження.

Композиція (composition) (з лат. composition – складання, створення) – побудова виступу, співвідношення його окремих частин, відношення кожної окремої частини до виступу як єдиного цілого.

Конфлікт (conflict) (з лат. conflictus – зіткнення) – особливий вид особистісної взаємодії, в основі якого лежать протилежні і несумісні в даній ситуації цілі, інтереси, типи поведінки і під час якого виникають неприємні почуття та переживання.

Культура спілкування (culture of communication) – це сума набутих людиною знань, вмінь та навичок спілкування, які створені, прийняті та реалізуються в конкретному суспільстві, на певному етапі його розвитку.

Маніпулятор (manipulator) – людина, яка свідомо (тоді це цинізм) або несвідомо вдається до всіляких хитрощів, щоб контролювати ситуацію та досягти своєї мети.

Маніпуляція (manipulation) – комунікативний вплив, який веде до створення в іншої людини мотиваційних станів (почуттів, стереотипів), що спонукають

його до поведінки, вигідної тому, хто на неї впливає.

Маркетинг (marketing) – система заходів із вивчення ринку й активного впливу на споживчий попит з метою розширення збуту вироблених товарів.

Менеджер (manager) – найманий професійний керуючий виробництвом, фахівець з керівництва виробництвом.

Менеджмент (management) – управління виробництвом, принципи, методи, засоби і форми управління виробництвом.

Моббінг (mobbing) – негативні дії (тиснення, переслідування) однієї або кількох людей, спрямовані проти іншої людини, в результаті чого, людина, яку переслідують, відчуває себе ображеною і пригніченою.

Мораль (moral) (з лат. *moris* – морі, звичай, характер) – теоретична сукупність поглядів на мораль та моральність, моральні відношення, якості, діяльність людини; це моральні принципи, норми і правила поведінки. Мораль визначає цінності людини, регулює її поведінку з точки зору принципового протиставлення добра та зла.

Моральність (morality) – поведінка, вчинки, якості, відношення, діяльність людини, як результат безпосередньої реалізації моральних ідей, цінностей, принципів, норм і правил поведінки.

Навіювання (cast) – це психологічний вплив однієї людини на іншу або на групу людей, що передбачає некритичне сприймання висловлених думок і волі. Воно є механізмом, який дає змогу вплинути на несвідоме: установки, емоційні реакції, очікування тощо. Виокремлюють такі види навіювання на людину: 1) коли вона перебуває в активному стані; 2) під гіпнозом; 3) під час сну.

Наслідування (imitation) – особлива форма поведінки людини, що полягає у відтворенні нею дій інших осіб. (Наслідування дітьми дорослих, наслідування дій наших кумирів).

Невербальна комунікація (nonverbal communication) – комунікація за допомогою немовних засобів (жести, міміка, паузи, манери, зовнішність).

Переговори (negotiation) – це метод досягнення угоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси.

Переконання (persuasion) – це спосіб впливу, коли людина звертається до свідомості, почуттів і досвіду людини з тим, щоб сформувані у неї нові установки. Це такий вплив однієї людини на іншу або на групу людей, який діє на раціональне та емоційне в їх єдності, формує нові погляди, відносини.

Прийоми (receptions) – зібрання запрошених гостей, де гостям пропонують різні страви і створюють умови для спілкування і знайомства, відпочинку, ритуальних процесій і церемоній. Прийоми мають діловий характер і проводяться з метою поглиблення і розширення ділових контактів, продовження переговорів, здобуття нових партнерів, одержання необхідної інформації, презентації своєї продукції, реклами тощо.

Протокол (protocol) – це форма ієрархічного порядку, вияв гарних манер у стосунках між партнерами. Протокол є сукупністю правил поведінки, норм і традицій на офіційних та неофіційних зустрічах.

Професійна етика (professional ethics) – сукупність моральних норм, які визначають відношення людини до своєї професії і регулюють відношення людей в трудовій сфері.

Публічний виступ (public speech) – це усне монологічне висловлювання з метою вплинути на аудиторію.

Рефлексія (reflection) – у соціальній психології це механізм усвідомлення індивідом чи групою того, як їх насправді сприймають і оцінюють інші індивіди чи групи.

Риторика (art of the public-speaking) – теорія ораторського мистецтва.

Самонавіювання (selfcast) – свідоме саморегулювання, навіювання самому собі уявлень, почуттів, емоцій. Приклад: “Я вирішу ці проблеми. Я закінчу роботу. Я щасливий...”.

Службовий етикет (official etiquette) – сукупність найдоцільніших правил поведінки там, де відбувається професійна діяльність (на виробництві, в будь-якій організації).

Спілкування (communication) – взаємодія людей, яка полягає в обміні інформацією, діями та встановленні взаєморозуміння.

Стратегія спілкування (communication strategy) – це загальна схема дій (або загальний план досягнення мети). На відміну способів і моделей спілкування вона описує не одну його сторону, а характеризує в єдності мотиваційну, змістовну і операційну.

Тактика спілкування (communication tactics) – це система дій, що використовується для реалізації стратегії.

Цінності (values) – об’єкти, явища та їх властивості, абстрактні ідеї, які втілюють у собі узагальнені ідеали, виступаючи завдяки цьому еталоном належного.

Навчальне видання

Олександр Йосипович Лесько
Микола Дем'янович Прищак
Галина Григорівна Рузакова
Оксана Броніславівна Залюбівська

ЕТИКА ДІЛОВИХ СТОСУНКІВ

Навчальний посібник

Оригінал макет підготовлено М. Д. Прищак

Редактор Т. О. Старічек

Науково-методичний відділ ВНТУ
Свідоцтво Держкомінформу України
серія ДК № 746 від 25.12.2001
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95, ВНТУ

Підписано до друку
Формат 29,7 x 42 ¼
Друк різнографічний
Тираж
Зам. №

Гарнітура Times New Roman
Папір офсетний
Ум. друк. арк.

Віддруковано в ком'ютерному інформаційно-видавничому центрі
Вінницького національного технічного університету
Свідоцтво Держкомінформу України
серія ДК № 746 від 25.12.2001
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95, ВНТУ