

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Кам'янець-Подільський національний університет**  
**імені Івана Огієнка**

**КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

(навчально-методичний посібник

для студентів економічного факультету освітньо-професійної програми  
підготовки бакалавра спеціальності 073 Менеджмент)

**Кам'янець-Подільський**

**2020**

**Укладач:** **Олійник Н. Ю.**, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці.

**Рецензенти:** **Мазур Н. А.**, доктор економічних наук, професор кафедри економіки підприємства Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка.

**Печенюк А. В.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та електронних платіжних систем Подільського державного аграрно-технічного університету.

Рекомендовано до друку вченою радою  
Кам'янець-Подільського національного університету  
імені Івана Огієнка  
(протокол № 2 від 26 лютого 2020 року).

Комунікативний менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів економічного факультету освітньо-професійної програми підготовки бакалавра спеціальності 073 Менеджмент / Олійник Н. Ю. – Кам'янець-Подільський, 2020. – 112 с.

Навчально-методичний посібник охоплює програму вивчення нормативної навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки бакалавра. Представлено розробки практичних занять, питання самостійної роботи студентів, орієнтовна програма іспиту з комунікативного менеджменту, а також тези лекцій для оволодіння студентами умінням аналізувати комунікативні процеси в управлінні – керівництво і комунікація, характеризувати основні чинники ефективного управління підприємством, обґрунтовувано підходи до розв'язання комунікативних проблемних ситуацій.

Призначений для викладачів та студентів економічного факультету освітньо-професійної підготовки бакалавра спеціальності 073 Менеджмент.

## ВСТУП

У менеджменті комунікація відіграє надзвичайно важливу роль. Практично все, що роблять менеджери різних рівнів для вирішення стратегічних та тактичних завдань розвитку своїх фірм, вимагає ефективного обміну інформацією. Головною умовою ефективності ділової комунікації є усвідомлення того, що можливість реалізації цілей взаємодії зростає, якщо правильно організувати її проведення і досягти при цьому створення атмосфери взаєморозуміння, довіри і співробітництва. Тому у підготовці менеджерів не можна обійтися без вивчення курсу «Комунікативний менеджмент».

**Тип дисципліни.** Навчальна дисципліна належить до циклу професійної підготовки (за вибором навчального закладу).

**Предметом** вивчення навчальної дисципліни є процеси та методи управління сучасними комунікаціями та форми ділових комунікацій, об'єктивні передумови та причини конфліктних ситуацій, методи подолання конфліктів, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.

**Міждисциплінарні зв'язки:** «Маркетинг», «Менеджмент», «Управління персоналом», «Комунікативні процеси у навчанні», «Психологія діяльності та навчальний менеджмент», «Управління конфліктами».

## МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**Метою** викладання навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент» є надання майбутнім фахівцям знань про теорію та практику з питань комунікацій в менеджменті, оволодіння практичними навичками організації ділових зустрічей, ведення переговорів, службового спілкування, вмінням формувати імідж ділової людини.

Основними **завданнями** вивчення навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент» є формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань у галузі управління комунікаціями на всіх стадіях життєвого циклу у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем.

Згідно з вимогами освітньо-наукової програми у здобувачів вищої освіти має бути сформовані наступні елементи компетентності:

**знання:** поняття інформації, її суть та значення в процесі менеджменту; поняття спілкування та типи спілкування, роль комунікацій в менеджменті; елементи комунікативного процесу; труднощі комунікації та основні групи помилок комунікацій; методи комунікативного управлінського впливу; особливості діяльності управлінця щодо профілактики, попередження, діагностики та врегулювання конфліктів у трудових колективах; а також проведення організаційних змін як причина конфліктів і засіб їх подолання.

**вміння:** правильно говорити, слухати та сприймати повідомлення; підготувати та вести переговорний процес; порівнювати стратегії вирішення конфліктних ситуацій у трудовому колективі, при цьому навчитися створювати комфортний соціально-психологічний клімат колективу; систематизувати умови успішності та напрями використання соціально-психологічних методів управління конфліктами; організувати та провести діловий прийом; відповідно до вимог скласти листи-нагадування, листи-запити, оферти, претензії, прес-реліз, рекомендаційні листи.

**способи мислення:** формування суджень – форми мислинневого відображення об'єктивної дійсності, яка полягає у ствердженнях наявності або відсутності ознак, властивостей або відносин у сфері менеджменту організацій; пропонування міркувань – низки пов'язаних суджень, спрямованих на те, щоб з'ясувати істинність якої-небудь думки у сфері менеджменту організацій, доведення її або заперечення; створення умовиводів – виведення з одного або декількох суджень в області менеджменту організацій нового; генерування понять– пізнання сутності предметів і явищ у межах менеджменту організацій в їх істотних зв'язках та відносинах, узагальнення їх істотних ознак.

**професійні, світоглядні і громадянські якості:** здатність використовувати знання, вміння та навички для теоретичного та практичного освоєння проблем і перспектив менеджменту та планувати, організовувати, реалізовувати, презентувати відповідні наукові дослідження; ґрунтовні знання історичних засад розвитку теорії і практики менеджменту, ідейних вчень класиків менеджменту, фундаментальних постулатів та парадигм менеджменту, новітніх прогресивних тенденцій розвитку менеджменту; ґрунтовні знання класичного та сучасного наукового інструментарію дослідження соціально-економічних явищ та процесів у різних сферах менеджменту; здатність організовувати та проводити управлінські дослідження, використовуючи сучасну методологію та інформаційні технології; здатність застосовувати одержані знання з різних предметних сфер менеджменту для формулювання нових теоретичних трактувань і положень, практичних адресних рекомендацій і пропозицій; здатність виявляти та розуміти причинно-наслідкові зв'язки між економічними явищами та процесами у сфері менеджменту, ідентифікувати та оцінювати фактори впливу; ґрунтовні знання особливостей, інструментарію, новітніх напрямків менеджменту персоналу та здатність формувати ефективну сучасну систему менеджменту персоналу підприємства.

**морально-етичні цінності:** сформувати уявлення про моральні цінності людини; здатність висловлювати своє судження про роль і значущість моральних цінностей у житті людини; формувати вміння аналізувати мотиви та вчинки

людей, моделювати та розв'язувати ситуації, пов'язані з виконанням обов'язків у колективі; розвивати почуття відповідальності за свій вибір та наслідки вчинків;  
 - виховувати самостійність, волю, моральність.

### ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	
Кількість кредитів – 4	Галузь знань 07 Управління та адміністрування 073 Менеджмент ОКР бакалавр	За вибором	
Модулів – 1	Спеціальність 073 Менеджмент	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 1		3-й	
Загальна кількість годин – 120		Семестр	
		6-й	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4 самостійної роботи студента – 12	Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр	Лекції	
		20 год.	
		Практичні, семінарські	
		20 год.	
		Самостійна робота	
		80 год.	
		Модульні контрольні роботи	
1			
Вид контролю: екзамен			

# ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## ***Тема 1. Спілкування та комунікації***

Проблема та практика спілкування. Поняття спілкування. Типи спілкування. Предмет спілкування. Накопичувачі свідомості.

Поняття комунікації. Грані комунікації. Структура комунікації. Умови ефективності зворотного зв'язку. Соціальні інститути комунікації. Інститут „Паблік Рілейшинз”. Головна мета цього інституту.

Ефективність комунікації в умовах ринку. Причини розвитку комунікації в бізнесі. Багатоканальний комунікативний зв'язок.

## ***Тема 2. Процес та види комунікацій***

Структура комунікативного процесу. Елементи комунікативного процесу (відправник, кодування, повідомлення, канали передачі, декодування, приймач, відгук, зворотний зв'язок). Шуми у системі комунікації.

Ділова розмова. Когнітивна та афектативна сфери ділової розмови. Три складові розмови.

Бесіда, обговорення, співбесіда. Круглий стіл, мозкова атака, ділова командна гра. Спір, полеміка, дискусія. Диспути, дебати. Торги. Багатосторонні переговори („третейський суд”, „поділ здобичі”, „сеанс одночасної гри”).

Види комунікації. Форми комунікації. Висхідні та низхідні комунікації. Схеми комунікації (лінійна, кільцева, зіркова, колесо, багатозв'язна, ієрархічна).

Структура спілкування. Підходи до спілкування як до процесу.

## ***Тема 3. Труднощі та бар'єри комунікації***

Труднощі комунікації. Основні групи помилок комунікації. Помилки відправлення повідомлення, одержання повідомлення, особистих настанов, колективної дії, організації.

Основні причини поганої комунікації. Нерозуміння важливості спілкування. Неправильна настанова свідомості та якість комунікації (стереотипи, упереджені уявлення, відносини між відправником та одержувачем, відсутність уваги та інтересу, нехтування фактами), помилки при побудові спілкування (неправильний вибір слів, помилки в організації повідомлення, неправильна оцінка здатності одержувача зрозуміти повідомлення, слабка переконливість).

Міжособистісні бар'єри, пов'язані із сприйняттям, семантичними бар'єрами, невербальними перепонами, неякісним зворотним зв'язком, невмінням слухати. Помилки в спілкуванні. Контроль, обмежений інцидентами. Тотальний контроль. Прихований контроль. Вибірковий контроль. Контроль заради проформи. Контроль внаслідок недовіри.

Фактори, які впливають на розмову. Ввідна комунікатора. Ввідна реципієнта. Процесуальні змінні. Змінні ситуації. Зовнішні змінні. Групові змінні. Історичні змінні.

Бар'єри спілкування. Бар'єр негативних емоцій. Бар'єри поганого настрою. Бар'єри сприйняття. Бар'єри мови. Бар'єри настанови. Бар'єр першого враження. Бар'єри взаєморозуміння.

#### ***Тема 4. Діловий стиль і манери обговорення***

Ділове спілкування. Діловий стиль спілкування. Різниця між цими поняттями. Поняття принциповості по суті та принциповості по формі.

Принциповість по суті. Імперативи ділового обговорення: поставте себе на місце опонента, формулюйте цілі ділового спілкування в межах їх досяжності, предметом суперечки має бути ставлення до проблеми, а не до опонента, принциповість повинна ґрунтуватися на принципах позиції.

Принциповість за формою. Припис 1 „Мені це довірено”. Припис 2 „Поставте себе на моє місце”.

Техніка боротьби. Принцип реалізації переваг. Правила, яких треба дотримуватися для реалізації цього принципу.

Співробітництво. Фактори, що сприяють раціональній взаємодії.

#### ***Тема 5. Експресивна поведінка в спілкуванні***

Поняття експресії. Мімічна ознака. Мімічний код.

Експресія погляду. Особливості „мови” очей. Рухи очей. Типи поглядів, їх трактування та рекомендовані дії.

Мова жестів у комунікації. Узгодженість жестів та мови. Групи жестів та їх значення.

Міміка. Гримаси насолоди, випробовування, протесту, подиву, стурбованості тощо. Голос як прояв експресії.

#### ***Тема 6. Комунікативні конфлікти та їх наслідки***

Поняття конфлікту. Ознаки конфлікту. Схема конфліктної взаємодії. Джерело конфлікту. Зона конфлікту. Причина та привід конфлікту. Конфліктна взаємодія. Границя допустимої дії. Міра обґрунтованості претензії.

Види конфліктів. Чвари, кон'юнктура, суперництво, боротьба, конкуренція. Відкритий та прихований конфлікт. Мотиваційний конфлікт. Конфлікти комунікацій. Цільовий конфлікт. Статусний конфлікт. Індивідуальний та груповий конфлікти. Конфлікти вибору.

Стреси, неврози, кризи. Реакції людей в таких станах. Страх. Методи зняття напруги.

#### ***Тема 7. Ділова атрибутика і одяг***

Візитні картки. Використання візитних карток. Варіанти оформлення візитних карток. Підписи на картці, зроблені від руки.

Ділові подарунки. Рекомендації вибору подарунків із врахуванням положення, віку, статі, індивідуальних та культурних особливостей ділових партнерів.

Діловий одяг жінки. Діловий одяг чоловіка. Рекомендації з підбору та комбінування одягу і аксесуарів.

### ***Тема 8. Організація та проведення ділових зустрічей***

Правила та норми проведення ділових зустрічей. Діловий протокол. Врахування культурних особливостей партнерів.

Домовленість про ділову зустріч. Предмет зустрічі. Місце проведення. Часові межі. Кількість учасників. Матеріали до обговорення і підсумкові документи зустрічі.

Підготовка приміщень. Зустріч делегації. Правила посадки в автомобілі. Привітання. Розміщення учасників зустрічі. Офіційна мова.

### ***Тема 9. Організація ділових прийомів***

Підготовка прийому. Види прийому. Сніданок. Обід. Вечеря. „Келих шампанського” або „келих вина”. „Чай”. „Коктейль” або „фуршет”. Надсилання запрошень та позначення на них.

Організація та проведення прийомів з розташуванням. Правила розсадки за столом на різних видах прийомів. Проголошення тостів. Страви, що подаються.

Види прийомів, що існують в міжнародній практиці. Правила організації сніданку, „келиху шампанського”, „а-ля фуршету”, „коктейлю”, „шведського столу”. Прийом „обід-фуршет”. Прийом „жур-фікс”.

### ***Тема 10. Писемна комунікація***

Історія писемного спілкування. Стандартизація та уніфікація тексту. Класифікація листів. Класифікація ділових листів. Оформлення бланку листа та конверту.

Цілі ділового листа. Складання плану листа. Стиль та тон ділового листа.

Оформлення реквізитів листа. Заголовок. Показання на посилання. Дата. Адреса одержувача. Вступне звертання. Посилання на зміст листа. Основний текст листа. Заключна форма ввічливості. Підпис. Посилання на додаток до листа.

Правила ділового листування. Оформлення листа-нагадування, листа-запита, оферти, претензії. Правила написання та поширення прес-релізу. Поняття, використання та порядок складання рекомендаційного листа.

Призначення та види резюме. Правила їх складання та поширення.



## СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин					
	денна форма					
	усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.
Тема 1. Спілкування та комунікації.	10	2	2	-	-	6
Тема 2. Процеси та види комунікацій.	12	2	2	-	-	8
Тема 3. Труднощі та бар'єри комунікації.	11	2	2	-	-	7
Тема 4. Діловий стиль і манери обговорення.	11	2	2	-	-	7
Тема 5. Експресивна поведінка в спілкуванні.	10	2	2	-	-	6
Тема 6. Комунікативні конфлікти та їх наслідки.	12	2	2	-	-	8
Тема 7. Ділова атрибутика і одяг.	11	2	2	-	-	7
Тема 8. Організація та проведення ділових зустрічей.	11	2	2	-	-	7
Тема 9. Організація ділових прийомів.	12	2	2	-	-	8
Тема 10. Писемна комунікація	10	2	2	-	-	6
<i>Підготовка до модульної контрольної роботи</i>	10			-	-	10
Усього годин	120	20	20	-	-	80

## ЗМІСТ ТЕОРЕТИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ

№ з/п	Теми лекцій та основні питання	К-сть год.	Література	Наочні посібники, ТЗН
1.	Спілкування та комунікація: <ul style="list-style-type: none"> <li>– проблема та практика спілкування;</li> <li>– питання теорії комунікації;</li> <li>– соціальні інститути комунікації;</li> <li>– ефективність комунікації в умовах ринку.</li> </ul>	2	О: 2, 3, 4. Д: 2, 3, 6, 9, 12, 16.	Схема. Структура комунікації.
2.	Процес та види комунікації: <ul style="list-style-type: none"> <li>– процес комунікації;</li> <li>– види комунікацій;</li> <li>– форми комунікації;</li> <li>– структура спілкування.</li> </ul>	2	О: 1, 2, 3, 4. Д: 2, 3, 6, 9, 12, 16, 17, 18.	Рис . Процес обміну інформацією як система із зворотнім зв'язком і шумом.
3.	Труднощі та бар'єри комунікації: <ul style="list-style-type: none"> <li>– труднощі комунікації.</li> <li>– помилки в спілкуванні.</li> <li>– фактори, які впливають на розмову.</li> <li>– бар'єри спілкування.</li> </ul>	2	О: 1, 2, 4, 5. Д: 1, 3, 6, 9, 12, 16, 18.	
4.	Діловий стиль і манера обговорення: <ul style="list-style-type: none"> <li>– діловий стиль спілкування;</li> <li>– принциповість по суті: імператив ділового спілкування;</li> <li>– принциповість за формою;</li> <li>– техніка боротьби;</li> <li>– співробітництво: фактори, які сприяють раціональній взаємодії.</li> </ul>	2	О: 1, 2, 4, 5. Д: 1, 3, 4, 6, 9, 16, 18.	Схема. Імперативи ділового обговорення.

5.	<p>Експресивна поведінка в спілкуванні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– експресія як вираз внутрішнього світу людини;</li> <li>– експресія погляду;</li> <li>– мова жестів в комунікації;</li> <li>– міміка і голос як експресивні складові комунікації.</li> </ul>	2	<p>О: 1, 2, 4, 5. Д: 2, 4, 6, 10, 13, 14, 18, 19.</p>	Таблиця 1. Типи поглядів, їх трактування та рекомендовані дії.
6.	<p>Комунікативні конфлікти та їх наслідки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– розвиток та види конфліктів;</li> <li>– стреси, неврози, кризи;</li> <li>– страх;</li> <li>– методи зняття напруги.</li> </ul>	2	<p>О: 1, 2, 3, 4. Д: 2, 3, 5, 6, 9, 12, 13, 15, 16, 19.</p>	Таблиця. Класифікація та структурні методів управління конфліктною ситуацією.
7.	<p>Ділова атрибутика і одяг:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– візитні картки;</li> <li>– ділові подарунки;</li> <li>– діловий одяг.</li> </ul>	2	<p>О: 1, 3, 4. Д: 2, 3, 6, 9, 10, 16, 17, 19.</p>	Таблиця. Особливі підписи на візитках.
8.	<p>Організація та проведення ділових зустрічей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– правила та норми проведення ділових зустрічей.</li> <li>– домовленість про ділову зустріч.</li> <li>– підготовка та проведення ділової зустрічі.</li> </ul>	2	<p>О: 2, 3, 4, 5. Д: 1, 3, 5, 7, 12, 13, 16, 19.</p>	Схема. Розташування партнерів при ділових зустрічах.
9.	<p>Організація ділових прийомів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– загальні положення;</li> <li>– організація і проведення прийомів з розсадкою;</li> <li>– види прийомів, що існують в міжнародній практиці.</li> </ul>	4	<p>О: 1, 2, 3, 5, 7. Д: 1, 3, 5, 7, 8, 9, 12, 13, 15, 16, 19.</p>	
10.	<p>Писемна комунікація:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– історія писемного спілкування.</li> <li>– уніфікація та стандартизація тексту.</li> <li>– класифікація листів.</li> <li>– оформлення бланків листа і конвертів.</li> </ul>	2	<p>О: 4, 5, 7. Д: 3, 5, 6, 7, 8, 9, 13, 18.</p>	Таблиця. Оформлення ділових листів.

## ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1

#### **Тема. Сучасний розвиток комунікації та спілкування.**

**Мета:** формувати у студентів уміння аналізувати види та рівні процесу спілкування, навчати обґартовувати специфіка обміну інформацією у комунікативному процесі; розвивати навички долаання перешкод взаєморозуміння та труднощів на шляху ефективного слухання; виховувати та розвивати у студентів толерантність міжособистісного спілкування.

#### **План заняття**

1. Розкрити проблему спілкування на практиці.
2. Теоретичні аспекти комунікації.
3. Проаналізувати соціальні інститути комунікації.
4. Вказати ефективність комунікації в умовах ринку.
5. Порівняльна характеристика видів спілкування.

**Завдання.** Проаналізуйте особистісні якості (уміння), що сприяють ефективному спілкуванню, а також якості, що викликають його труднощі.

#### *Тест "Який я у спілкуванні"*

**Інструкція.** Уважно прочитайте питання і дайте відповідь «так», «так і ні», «ні». Відповідайте відверто, так як це потрібно вам.

Чи багато у тебе друзів?

Чи завжди ти можеш підтримати розмову в компанії друзів?

Чи можеш ти подолати замкненість, сором'язливість у спілкуванні з людьми?

Чи буває тобі нудно наодинці з самим собою?

Чи завжди ти можеш знайти тему для розмови, коли зустрічаєш знайомого?

Чи можеш ти утаїти своє роздратування при зустрічі з неприємною тобі людиною?

Чи завжди вмієш утаїти поганий настрій, не переносячи його на близьких?

Чи можеш помиритися першим після сварки з другом?

Чи можеш утриматися від різких зауважень при спілкуванні з близькими людьми?

Чи здатен ти у спілкуванні піти на компроміс?

Чи вмієш ти у спілкуванні ненав'язливо відстоювати свою точку зору?

Чи утримуєшся ти в розмові від осудження знайомих під час їх відсутності?

Чи виникає в тебе бажання, коли ти дізнався щось цікаве, розповісти це друзям?

#### *Обробка результатів*

За кожен позитивну відповідь, тобто «так», поставте собі три бали. За кожен відповідь «так і ні» – 2 бали. За кожен негативну відповідь «ні» – 1 бал.

## *Інтерпретація результатів*

Від 30 до 39 балів.

Ти людина товариська, маєш задоволення від спілкування з близькими знайомими і незнайомими людьми. Ти цікавий у спілкуванні, друзі і знайомі цінують тебе за вміння вислухати, зрозуміти, дати пораду. Але не переоцінюй своїх можливостей, іноді ти буваєш балакучий. Будь уважним до співрозмовників, слідкуй за їх реакцією, старайся не стати нав'язливим.

Від 20 до 29 балів.

Ти в міру товариська людина, але у спілкуванні зазнаєш деяких труднощів. Друзів у тебе мало, не завжди можеш знайти спільну мову із знайомими людьми. Іноді у розмові буваєш нестриманим, неврівноваженим. Треба бути щирим, уважним, доброзичливим у ставленні до своїх співрозмовників. Крім того, не завадило б подолати деяку невпевненість у собі.

До 20 балів.

Ти людина сором'язлива, замкнута, у компанії майже завжди мовчиш, віддаєш перевагу самотності, а не спілкуванню з людьми. Хоча це зовсім не значить, що в тебе немає друзів і знайомих. Очевидно, вони цінують тебе за вміння вислухати, зрозуміти, пробачити. Але, якщо тобі хочеться вільно висловлювати свою точку зору, дискутувати на рівних, стати цікавим співрозмовником, треба подолати свою сором'язливість і бути щирим у суперечці, активно підтримувати розмову. А щоб вислови не видавалися недоречними, тобі треба розвивати й удосконалювати навички спілкування. Крім того, можливо, ти дуже критично ставишся до себе, до своїх знань, умінь, здібностей.

### ***Рекомендована література***

1. Етика ділового спілкування : навчальний посібник для вузів / за ред. Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук. Київ, 2007. 344 с.
2. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті. Курс лекцій. Житомир, 2000. 336 с.
3. Осовська Г. В., Копитова І. В. Комунікації в менеджменті. Практикум. Житомир, 2002. 185 с.
4. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера. Київ, 2005. 442 с.

### ***ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2***

#### ***Тема. Процес ділової комунікації.***

**Мета:** схарактеризувати процес обміну інформацією; обґрунтувати структуру мовленнєвої комунікації, процес взаєморозуміння у мовленнєвому спілкуванні; проаналізувати мовленнєву поведінку в соціальній взаємодії та мовлення в міжособистісному спілкуванні; формувати в студентів уміння долати проблемні ситуації, що перешкоджають ефективній комунікації.

## План заняття

1. Проаналізувати процес обміну інформацією як систему.
2. Схарактеризувати види ділової комунікації.
3. Вказати засоби, види і форми комунікації підприємницької діяльності.
4. Структура спілкування за різними підходами.

**Практична робота.** Емпатія – відкриті двері спілкування. Що охолоджує спілкування? «Саботажники спілкування» – критика, образливі прізвиська, несвоєчасні поради – погані звички спілкування, здатні заблокувати емпатію. Вони не минуться непоміченими.

Завдання. Відповідно саботажникам спілкування навести приклади (групова або парна робота)

Саботажники спілкування	Приклади	
Погрози (викликають страх, покірність, образу, ворожість)	«Якщо не будете вчасно приходити на роботу, нам доведеться подумати про Ваше звільнення». «Робіть, як Вам наказано, чи...»	
Накази (якщо ми використовуємо владу над іншими людьми)	«Терміново зайдіть до мене в кабінет». «Не питайте чому, робіть, як Вам кажуть». «Ваша справа — мовчки виконувати»	
Критика (негативна)	«Ви недостатньо старанно працюєте». «Ви постійно жалієтесь»	
Образливі «діагностичні» прізвиська	«Таке може сказати тільки ідіот». «Ти просто дурень». «Чого ще можна очікувати від бюрократата (кретина, схибнутого тощо)»	
Вирок	«За тобою тюрма плаче». «Невдаха». «Пропаша людина»	
Слова, що «зобов'язують»	«Ви повинні поводитися більш відповідально». «Ви мусите орієнтуватися на факти». «Ви не повинні так сердитися»	
Приховування важливої інформації (репліка-пастка, яка стимулює прийняття невігідного рішення)	«Вам цей проект обов'язково сподобається». «Ви не пожалкуєте, якщо укладете з нами угоду»	
Комунікація, яка не залишає вибору	«Робіть, як я сказав, чи забирайтеся геть». «Або буде по-моєму, або Ви звільнені»	
Допит	«Скільки годин Вам знадобилось на це?». «Чому так пізно?» «Чим це Ви займаєтесь на робочому місці?»	
Діагноз мотивів поведінки	«Ви одержимі власницьким інстинктом». «Вам бракує ініціативи»	
Несвоєчасні поради (коли людина просто хоче аби її вислухали)	«Якби ти вчасно зробив порядок на своєму столі, ти не мав би причин панікувати». «Чому ти не зробив ось так...». «Я б на твоєму місці...». «Просто не зважай на них». «Візьми себе в руки, не розпускайся»	
Відмова від вирішення питання	«Нема чого тут обговорювати. Я не бачу жодної проблеми». «Годі, поспілкуймося про щось інше»	

Інтерпретація	«Я вважаю таку поведінку негідною». «Так вчиняють тільки безвідповідальні люди»	
Зміна теми	«Скільки можна про це говорити, поспілкуймося про щось інше. Я вчора зустрічався з одним діловим партнером...»	
Змагання	«Я потрапив минулого тижня в жахливу аварію...». «Та це ніщо! Ти подивився б на мою машину...»	
Заспокоєння відсутністю існування проблеми	«Не нервуй». «Не хвилюйся, все владнається». «Не зважай». «Все минеться». «Забудь». «Та ні, ти маєш чудовий вигляд»	

### **Рекомендована література**

1. Етика ділового спілкування : навчальний посібник для вузів / за ред. Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук. Київ, 2007. 344 с.
2. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті. Курс лекцій. Житомир, 2000. 336 с.
3. Осовська Г. В., Копитова І. В. Комунікації в менеджменті. Практикум. Житомир, 2002. 185 с.

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3**

#### **Тема. Подолання труднощів та бар'єрів комунікації.**

**Мета:** вказати компоненти невербалики: експресивно-виразні рухи (пози, жести, міміка, хода) та візуальний контакт (напрямок, тривалість, пауза, частота контактів); розвивати уміння аналізувати проблеми вербальних та невербальних засобів спілкування у навчальному процесі; формувати навички інтерпретація невербального спілкування; виховувати в студентів уміння взаємодії у просторово-часових параметрах спілкування.

#### **План заняття**

1. Вказати причини труднощів комунікації.
2. Визначити помилки при побудові спілкування.
3. Проаналізувати фактори, що впливають на розмову.
4. Схарактеризувати бар'єри спілкування, навести приклади.

*Ситуаційно-аналітична вправа 1. Протиборство виробника та дилера.*

Найбільша російська мережа салонів стільникового зв'язку "Евросеть" у черговий раз вступила в конфлікт із компанією-виробником мобільних телефонів. Подібна історія уже траплялася колись із трубками "Samsung", а тепер на найвіддаленіші полиці відправляється продукція фірми "Nokia". Рішення "Евросети" пов'язано зі спробою домогтися більш вигідних умов для себе від фінського виробника. Такі методи для "Евросети" не нові – подібне вона уже випробувала на "Samsung". Можливі варіанти вирішення конфлікту. Nokia, можливо, прийдеться піти на поступки "Евросети", оскільки від неї залежить

лева частка продажів продукції компанії. Не виключена можливість, що Nokія втратить позицію лідера через розбіжності з “Евросетью”. Водночас частка Nokія на російському ринку нині перевищує 25 %, звуження асортиментного ряду призведе до відтоку покупців і зменшення одержуваного прибутку. Компенсувати це за рахунок продажів інших брендів практично неможливо. Недолік у тому, що подібна політика дуже дезорієнтує покупців, коли постійно виникають обмеження стосовно того чи іншого бренда (Samsung, Nokія і т.д.), набагато

простіше вибрати для покупки магазин, в якому гарантовано присутні всі виробники.

*Завдання для обговорення*

1. Охарактеризуйте наслідки конфліктної ситуації для кожної зі сторін. Які, на вашу думку, варіанти розв’язання конфліктної ситуації виправдані?

2. Проаналізуйте реальні мотиви, що підштовхують суб’єктів до конфлікту.

3. Якими були б ваші дії як керівника представництва Nokія?

*Ситуаційно-аналітична вправа 2. Розв’язання конфліктної ситуації в організації.*

Старший за посадою співробітник дає працівнику термінове завдання, яке той відразу ж починає виконувати. Незабаром інший співробітник, що обіймає аналогічну посаду, приходить з іншим завданням, теж терміновим. Працівник пояснює, що виконує термінове завдання і не може негайно взятися за нову справу. Співробітник, який прийшов пізніше, наполягає, але працівник відмовляється, оскільки не бачить причин залишати розпочату роботу. Другий співробітник розсерджений і йде скаржитися на працівника начальнику, але того немає на місці, тому незадоволений поведінням молодшого за посадою працівника співробітник повертається і продовжує наполягати на своєму. Розмова відбувається на підвищених тонах, а оскільки працівник є людиною, не схильною до конфліктів, уся ця ситуація його сильно засмучує. У результаті він допускає елементарні помилки у виконуваний роботі, в кінцевому підсумку незадоволеним виявляється і перший співробітник, що дав йому завдання.

Що в даному прикладі є джерелом внутрішньоособистісного і міжособистісного конфлікту? Який взаємозв’язок між внутрішньоособистісним та міжособистісним конфліктами? Чи можна інтерпретувати описану ситуацію, використовуючи поняття про цикл конфлікту?

*Ситуаційно-аналітична вправа 3. Розв’язання конфліктної ситуації в організації.*

Конфлікти в колективі можуть коштувати менеджеру чималих зусиль, а фірмі – збитків, тому краще, якщо керівнику вдасться вчасно їх розпізнати і зробити відповідні висновки. Ситуації, як правило, виникають одні й ті самі:



· справа, над якою працює колектив, перестає бути загальною. Кожний працює сам по собі;

· співробітники перестають довіряти один одному, ділитися робочими й особистими планами;

· під час розмов беруться за основу негативні факти. Співрозмовник, скоріше за все, висловить зауваження на адресу колеги, ніж тепло відгукнеться про нього.

Які дії повинен розпочати менеджер, щоб у колективі не виникало конфліктних ситуацій? Якщо конфлікт став реальністю, як ним управляти? Які повинні бути дії менеджера щодо управління конфліктною ситуацією? Чи завжди конфлікт явище негативне? Відповідь обґрунтуйте.

#### ***Рекомендована література***

1. Етика ділового спілкування : навчальний посібник для вузів / за ред. Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук. Київ, 2007. 344 с.

2. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті. Курс лекцій. Житомир, 2000. 336 с.

3. Осовська Г.В., Копитова І.В. Комунікації в менеджменті. Практикум. Житомир, 2002. 185 с.

4. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет. Київ, 2006. 391 с.

#### ***ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4***

##### ***Тема. Особливості ділового стилю спілкування.***

**Мета:** обґрунтувати важливість стратегій впливу на людину, засоби і механізми маніпулятивного впливу; проаналізувати систему маніпулятивної поведінки; формувати в студентів уміння розрізняють системи маніпулятивної поведінки; виховувати толерантне ставлення до суб'єктів спілкування, враховуючи індивідуальні особливості.

##### ***План заняття***

1. Особливості ділового стилю спілкування, ставлення до проблем.
2. Проаналізувати імперативи ділового спілкування.
3. Формальна принциповість ділового спілкування.
4. Техніка боротьби мовного спілкування.
5. Схарактеризувати співробітництво як фактор раціональної взаємодії.

##### ***Дискусійні питання.***

Чи можна говорити про мовлення як про форму поведінки?

Чим відрізняється рефлексивне слухання від нереклексивного?

Що дає людям уміння слухати?

Як за допомогою мовленнєвих засобів можна демонструвати соціальний статус і регулювати соціальні відносини між тими, хто спілкується?

*Вправа.* Відповідно ірраціонального переконання підібрати раціональне.

### ІРРАЦІОНАЛЬНЕ → РАЦІОНАЛЬНЕ

1. Як мені допекли ці бовдури (працівники)!
2. Врешті решт скільки можна йому пояснювати?!
3. Чому він звинувачує в цьому мене! Невже не зрозуміло, що я лише виконавець!
4. В мене нічого не виходить. Я не здатен це пояснити...
5. Все, більше сил моїх немає! Коли вже вечір? Я так стомився...

*Завдання.* Презентуйте власний імідж відповідно майбутньої професійної діяльності використовуючи запропоновані стратегії Е. Джонса і Т. Пітмана.

- 1) інграціяція – прикрашання, самовихваляння, прагнення зробити себе привабливим, особливо для тих, хто має високий статус;
- 2) самопідтримка – прагнення справити враження, описуючи свої таланти і видатні знання;
- 3) «грітися в променях чужої слави» – вибудова свого образу через підкреслення тісного зв'язку з успішними, знаменитими, видатними людьми;
- 4) врівноважування успіхів і помилок – створення перешкод і обґрунтування виправдань для поганих результатів і невдач.

До пріоритетних якостей, що формують позитивний імідж людини, можна віднести наступні:

Перша група якостей: до них відносяться такі природні якості, як комунікабельність (здатність легко сходитися з людьми), емпатичність (здатність до співпереживання), рефлексивність (здатність зрозуміти іншу людину), красномовність (здатність впливати словом).

Друга група якостей: до них відносяться характеристики особистості, що є наслідком її освіти і виховання. Це – моральні цінності, психічне здоров'я, знання набору людських технологій. Такими технологіями є: міжособистісне спілкування, діловий спіч, попередження і подолання конфліктних ситуацій тощо.

Третя група якостей: до них відноситься те, що пов'язане з життєвим і професійним досвідом особистості. Україй цінним є, коли цей досвід допомагає людині бути більш інтуїтивною у ситуаціях спілкування. Це має величезне значення у формуванні іміджу.

### *Рекомендована література*

1. Етика ділового спілкування : навчальний посібник для вузів / за ред. Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук. Київ, 2007. 344 с.

2. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті. Курс лекцій. Житомир, 2000. 336 с.

3. Осовська Г. В., Копитова І. В. Комунікації в менеджменті. Практикум. Житомир, 2002. 391 с.

4. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет. Київ, 2006. 391 с.

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5**

#### **Тема. Невербальне спілкування.**

**Мета:** розглянути прийоми та засоби перцептивної сторони спілкування, соціальна перцепція; проаналізувати процес сприйняття й розуміння людини людиною невербальної комунікації як основа ефективної комунікації та діяльності; розвивати уміння застосовувати методи формування першого враження та особливості сприйняття під час постійного спілкування; формувати в студентів творчі здібності щодо самопрезентації, іміджу та самооцінки.

#### **План заняття**

1. Особливості проявів експресивної поведінки.
2. Кінесика, типи поглядів та їх трактування.
3. Жести та поза при спілкуванні.
4. Проаналізувати міміку та голос при експресивній комунікації.

#### *Робота в парах.*

1. Наведіть приклади використання різних невербальних засобів спілкування для передачі інформації про: а) стан тих, що спілкуються; б) ставлення партнерів по спілкуванню один до одного; в) бажання / небажання партнера спілкуватися далі.

2. Наведіть приклади ситуацій відповідності (та невідповідності) вербальних і невербальних засобів передачі інформації в процесі спілкування.

#### *Інтерактивний метод (робота в групах).*

Завдання 1. Навести приклади помилок сприйняття у спілкуванні. Проаналізуйте їх використовуючи теоретичні знання («Ефект ореолу» означає вплив загального враження про іншу людину на сприйняття й оцінку часткових властивостей його особистості. Якщо загальне враження про людину сприятливе, її позитивні якості переоцінюються, а негативні або применшуються, або так чи інакше виправдуються. І навпаки: якщо загальне враження про людину негативне, то навіть шляхетні її вчинки не помічаються чи витлумачуються як своєкорисливі. «Ефект послідовності» полягає в тому, що на судження про людину найбільше впливає (за суперечливої інформації) та інформація, що пред'явлена у першу чергу. «Проекція» позначають неусвідомлювану тенденцію сприймати власні небажані, що суперечать уявленню про себе, стани і якості, як якості іншої

людини, переносити, «проекувати» їх на іншого (сам не зробив, тому що погано пояснили). «Ефект поблажливості» – щедра, зайва доброзичливість у сприйнятті й оцінюванні іншої людини – найчастіше спостерігається в тих, хто має рясну емоційну підтримку з боку інших людей і не піддається тривогам).

*III. Творче завдання.* Презентуйте власний імідж відповідно майбутньої професійної діяльності використовуючи запропоновані стратегії Е. Джонса та Т. Пітмана.

5) *інграціяція* – прикрашання, самовихваляння, прагнення зробити себе привабливим, особливо для тих, хто має високий статус;

6) *самопідтримка* – прагнення справити враження, описуючи свої таланти і видатні знання;

7) *«гритися в променях чужої слави»* – вибудова свого образу через підкреслення тісного зв'язку з успішними, знаменитими, видатними людьми;

8) *врівноважування успіхів і помилок* – створення перешкод і обґрунтування виправдань для поганих результатів і невдач.

#### **Рекомендована література**

1. Алехина И. В. Имидж и этикет делового человека. Москва, 1996. 126 с.
2. Етика ділового спілкування : навчальний посібник для вузів / за ред. Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук. Київ, 2007. 344 с.
3. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Київ, 2000. 512 с.

#### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6**

##### **Тема. Комунікативні конфлікти та їх розв'язання.**

**Мета:** схарактеризувати поняття «конфлікту», його сутність, об'єктивні та суб'єктивні причини виникнення; навчати студентів аналізувати конфліктні ситуації; виявити етапи розвитку конфлікту: предконфліктна ситуація, інцидент, ескалація, завершення, постконфліктна ситуація; розвивати в студентів уміння розрізняти типи конфліктів у комунікативних процесах.

##### **План заняття**

*Дискусія: «Сучасні підходи до ділової невербальної комунікації».*

1. Різновиди конфліктів залежно від співвідношення параметрів конфлікту.
2. Стрес та інші захисні фізіологічні реакції.
3. Особливості страху та його подолання.
4. Проаналізувати методи зняття напруги.

*Завдання 1.* Проаналізувати основні стилі (стратегії) розв'язання конфліктів (навести приклади). Стилi розв'язання конфліктів (стратегії поведінки): ухиляння, пристосування, примус, компромiс, співробітництво.

*Завдання 2.* Вказати можливі функціональні чи дисфункціональні наслідки конфліктів відповідно до стилів їх розв'язання.

*Інтерактивна технологія «Коло ідей».*

Завдання 1. Використовуючи змодельуйте ситуації конструктивної поведінки викладача у проблемних ситуаціях у навчальній взаємодії.

Прийоми протидії	Характеристика методу	Ваші приклади
Відповісти так, щоб «загнати» людину, яка ставить питання, в глухий кут	Краще застосовувати, якщо зауваження злісне. Можна переадресувати питання запитувачеві. Чи сказати: <i>«Велике спасибі за питання, обговоримо його наприкінці заняття чи на консультації»</i>	
Повторіть питання чи негативне зауваження, ніби подаючи його слухачам для оцінювання	Цей прийом вдалий, якщо є впевненість у прихильному ставленні інших слухачів до вас. Можна запропонувати запитувачеві обґрунтувати своє зауваження.	
Нейтралізуйте провокаційні зауваження	Цей прийом застосовується, коли Ви бачите, що Вас хочуть відвести убік від теми і перетворити Ваш виступ на дискусію. Для нейтралізації можна використовувати такі фрази: <i>«Я передбачав це питання. Однак упевнений, що буде краще і цікавіше для всіх присутніх, якщо я продовжу свій виступ».</i>	
Зверніться до шляхетності присутніх	Цей прийом використовується, коли зауваження неетичне. Він впливає не стільки на запитувача, скільки на інших присутніх. Варто запитати, а як би людина сама поводитися в такій ситуації.	
Попросіть запитувача почекати	Цей прийом використовується для того, щоб дати собі час підготувати відповідь. Ви можете сказати, що це питання буде розглядатися Вами в наступній темі і Ви зможете докладно висвітлити його. Але обов'язково запишіть собі питання і не забудьте його висвітлити, інакше Ви можете підірвати свій авторитет.	
Уникайте негативних висловлювань на зразок <i>«не заважайте»</i> , <i>«я вас попереджаю»</i>	Цей прийом необхідно використовувати завжди, особливо, коли Ви роздратовані чи не можете контролювати свій емоційний стан. Використовуйте такі фрази: <i>«Дякую Вам за питання», «Мене радує, що розглянута тема Вас торкнулася», «Мені приємно бачити, що ви сьогодні в робочому настрої»</i> і т.п.	

### **Рекомендована література**

1. Кузин Ф. А. Культура делового общения: Практическое пособие для бизнесменов. Москва, 2005. 319 с.
2. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Київ, 2000. 512 с.
3. Мазаракі А. А. та ін. Менеджмент: теорія і практика. Харків, 2007. 584 с.
4. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті. Курс лекцій. Житомир, 2000. 336 с.

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7**

#### **Тема. Використання ділової атрибутики.**

**Мета:** навчати студентів ведення різних форм спілкування, аналізуючи атрибутику, при цьому формувати вміння встановлення контакту з суб'єктами спілкування; розвивати в студентів здібності особистості до управлінської діяльності: комунікативність, перцептивні здібності, динамізм особистості, емоційна стійкість і креативність; виховувати комунікативну поведінку майбутнього менеджера використовуючи атрибутику.

#### **План заняття**

1. Особливості оформлення візитних карток.
2. Презентація ділових подарунків.
3. Значення ділового одягу та аксесуарів.
4. структура прес-релізу.

**Творче завдання.** Чи можливо використовувати конфлікт для покращення стосунків. Відповідь обґрунтуйте.

Навести приклади ситуацій у навчанні відповідно існуючих сигналів, що попереджають конфлікт, Серед них:

1) криза (в ході кризи звичайні норми поведінки втрачають силу, і людина стає здатною на крайнощі – в своїй уяві, іноді насправді);

2) непорозуміння (викликається тим, що якась ситуація пов'язана з емоційною напруженістю одного з учасників, що призводить до спотворення сприйняття);

3) інциденти (якась дрібниця може викликати тимчасове хвилювання або роздратування, але це дуже швидко проходить);

4) напруга (стан, що спотворює сприйняття іншої людини і вчинків його дій, почуття змінюються на гірше, взаємини стають джерелом безперервного занепокоєння, дуже часто будь-яке непорозуміння може перерости в конфлікт);

5) дискомфорт (інтуїтивне відчуття хвилювання, страх, які важко висловити словами).

**Завдання.** Скласти із дотриманням усіх вимог до написання прес-реліз.

### *Основні правила написання прес-релізу*

*Прес-реліз* - один із найпростіших і найдешевших способів виходу на ЗМІ. В ньому вміщується інформація, яку ЗМІ можуть використати повністю або частково у своїх публікаціях.

*Ознаки професійно написаного прес-релізу:*

- простота стилю викладення матеріалу;
- цікава тематика;
- акцентування уваги на актуальних новинах, результатах соціологічних досліджень, майбутніх подіях та цінній інформації для ЗМІ.

*Основні рекомендації щодо оформлення прес-релізів:*

– прес-реліз має бути друкованим, бажано на фірмовому папері. Використовуйте стандартний папір. Друкуйте текст через подвійний інтервал простим та чітким шрифтом (інтервали залишаються для внесення коректив редактора);

– аркуш з прес-релізом має виглядати охайно, не можна розсилати прес-релізи із виправленнями, викресленнями чи стертими словами;

– прес-реліз не повинний містити ніяких виправлень, навіть у заголовку, не варто писати заголовними літерами цілі слова;

– прес-релізи, що містять новини, повинні мати заголовок, проте він має бути не зарозумілим і привертати увагу редактора;

– у верхньому лівому розі на першій сторінці (якщо прес-реліз виконаний не на фірмовому бланку) зазначте назву організації, адресу, номер контактного телефону, прізвище особи, відповідальної за контакт, дату, коли матеріал може публікуватися. Варто також зазначити дату подання прес-релізу;

– найважливіші факти підсумовуються у першому абзаці тексту. Ключовий абзац має відповідати на питання Хто? Що? Коли? Де? і Чому?

– в кінці прес-релізу варто дати коротеньку інформацію про вашу організацію (історію створення, результати поточної діяльності тощо);

– найкращим є варіант, коли прес-реліз займає 1 сторінку. Якщо це не так, то на першій сторінці робиться знизу позначка «див. далі» і на наступній сторінці повторюється назва організації, а в лівому верхньому куті ставиться номер сторінки. В кінці прес-релізу посередині ставиться знак # # #, що вказує на завершення матеріалу.

### *Рекомендована література*

1. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті. Курс лекцій. Житомир, 2000. 336 с.
2. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет. Київ, 2006. 391 с.
3. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера. Київ, 2005. 442 с.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8

### Тема. Організація та проведення ділових зустрічей.

**Мета:** розглянути прийоми та засоби проведення ділових зустрічей; проаналізувати процес домовленостей при ділових зустрічах як основної ефективної комунікації та діяльності; розвивати уміння застосовувати методи взаємодії при ділових зустрічах; формувати в студентів уміння підготовки та проведення ділових зустрічей.

#### План заняття

1. Проаналізувати та норми проведення ділових зустрічей.
2. Особливості домовленостей про ділову зустріч.
3. Схарактеризувати підготовку до ділових зустрічей та їх проведення.

#### *Обговорення висловів видатних людей.*

Якщо хочеш чого-небудь від людей, спочатку дізнайся, чого бажають вони, дочекайся свого часу, а потім дай їм це, підчепи їх на гачок власних інтересів і спіймай. /В. Канінг/

Щоб оцінити чиясь якість, треба мати деяку частку цієї якості у самому собі. /Вільям Шекспір/

Немає поразок, крім тих, що сам собі завдав, а взагалі, не існує непереборних бар'єрів, крім уродженого дефіциту цілеспрямованості. /Р. Емерсон/

Більш розумний господарський підхід: створіть гарний клімат, забезпечте відповідальну підживку і дайте людям можливість рости самим. Ось тоді вони вас здивують. /Мак-Грегор/

Здібні люди потребують простору для розвитку. Їм потрібно набути свого голосу. Надмірно пильний нагляд стримуватиме їхній ріст. Вони повинні знаходити свій власний стиль – вільний і природний прояв індивідуальності. /Ф. Дж. Роджерс/

#### *Обговорення проблемних ситуацій.*

**Ситуація 1.** Ваш безпосередній керівник, не поставивши Вас до відома, дає термінове завдання Вашому підлеглому, який вже зайнятий виконанням другого відповідального завдання. Ви і Ваш керівник вважаєте свої завдання невідкладними.

Оберіть, оптимальний з Вашої точки зору, варіант вирішення проблеми.

А. Буду суворо дотримуватись посадової субординації, запропоную підлеглому відкласти виконання мого завдання.

Б. Все залежить від того, наскільки для мене високий авторитет керівника.

В. Висловлюю підлеглому свою незгоду з діями керівника, попереджу його, що в майбутньому в подібних випадках буду відмінити завдання, доручені йому без погодження зі мною.

Г. В інтересах справи запропоную підлеглому виконати розпочату роботу.



*Ситуація 2.* Ви дістали одночасно два термінових завдання: від Вашого безпосереднього керівника і керівника більш високого рангу. Часу для погодження порядку виконання завдань немає. Необхідно терміново почати роботу. Виберіть оптимальне рішення.

- А. В першу чергу буду виконувати завдання того, кого більше поважаю.
- Б. Спочатку буду виконувати найбільш важливе, на мій погляд, завдання.
- В. Спочатку виконаю завдання керівника більш високого рангу.
- Г. Буду виконувати завдання свого безпосереднього керівника.

*Ситуація 3.* Між Вашими підлеглими виник конфлікт з приводу виступу одного з них з критикою іншого. Конфлікт заважає успішній роботі. Кожний з підлеглих звернувся до Вас з проханням, щоб Ви розібралися і підтримали його позицію. Виберіть свій варіант поведінки в даній ситуації.

- А. Я повинен припинити конфлікт на роботі, а особисті взаємовідносини – це їх власна справа.
- Б. Краще всього звернутися з проханням до представників громадських організацій з проханням розібратися у конфлікті.
- В. Насамперед спробую особисто розібратися в мотивах конфлікту і знайти спосіб примирення.
- Г. З'ясую, хто з членів колективу є авторитетом для конфліктуючих, і спробую через нього вплинути на них.

*Ситуація 4.* У найбільш напружений період завершення виробничого завдання в бригаді мало місце порушення трудової дисципліни, в результаті чого був допущений брак. Бригадиру невідомо, хто в цьому винен, але виявити і покарати порушника необхідно.

Як би Ви повелися на місці бригадира? Виберіть прийнятний для Вас варіант вирішення проблеми.

- А. Відкладу з'ясування причин інциденту до завершення виробничого завдання.
- Б. Тих, які б могли бути порушниками, викличу до себе, суворо поговорю з кожним, запропоную назвати винного.
- В. Повідомлю про випадок тих робітників, яким найбільш довіряю, запропоную їм виявити конкретних винних і доповісти.
- Г. Після зміни проведу збори бригади, публічно зажадаю виявлення винних і їх покарання.

#### ***Рекомендована література***

1. Етика ділового спілкування : навчальний посібник для вузів / за ред. Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук. Київ, 2007. 344 с.
2. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Київ, 2000. 512 с.
3. Мазаракі А. А. та ін. Менеджмент: теорія і практика. Харків, 2007. 584 с.
4. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник. Київ, 2009. 680 с.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 9**

### **Тема. Правила організації ділових прийомів.**

**Мета:** вказати компоненти ділового протоколу, відповідно форм їх проведення; розвивати уміння аналізувати проблеми, що виникають при організації та проведенні ділових прийомів; формувати навички комунікативної взаємодії при різних видах прийомів міжнародної практики; виховувати в студентів уміння взаємодії у просторово-часових параметрах спілкування.

#### **План заняття**

1. Проаналізувати форму ділового протоколу – прийоми.
2. Організація та проведення прийомів з розташуванням.
3. Вказати види прийомів міжнародної практики.

**Завдання.** Проаналізувати параметри соціально-психологічного клімату колективу та його норми.

– чіткість, ефективність (організації і адміністрування відповідальність, дієвість, своєчасність рішень, продуктивність);

– труднощі: рівень перешкод в роботі внаслідок адміністративної відсталості і бюрократизму, що перешкоджає успішному виконанню завдань;

– заохочення: справедливість у розподіленні винагород, можливість професійного росту і підвищення по службі;

– піднесення: бадьорий життєвий настрій, прояви товаришування та кмітливості у взаємовідносинах; почуття гордості за свою організацію;

– довіра і співробітництво: віра в здібності і високі індивідуальні можливості колег; надання достатньої самостійності у роботі; заохочення новаторства, перетворень, розвитку, ініціативи;

– змагання: стимулювання високого рівня досягнень в роботі, допущення певного рівня ризику при виконанні завдань.

**Ситуаційні вправи.** Помилки управління – це неграмотні рішення, спричинені необґрунтованим вибором методів регулювання виробничої діяльності, необ'єктивною оцінкою результатів роботи працівників, нерациональним розподілом завдань, невмінням кваліфіковано вирішувати питання соціально-психологічних програм трудового колективу. Слабка розробленість нормативно-правових процедур, відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання та розв'язання міжособистісних суперечностей – стандартних способів захисту інтересів працівників – сприяють виникненню суперечностей.

**Приклад:** якщо керівник, використовуючи своє службове становище, невинувато принизив чи образив свого підлеглого, то той може піти на конфлікт, захищаючи свою гідність.

*Приклад:* нестача необхідних для нормальної життєдіяльності благ (низька заробітна плата) істотно підвищує рівень конфліктності в організаціях і в суспільстві.

*Приклад:* невлаштована, обділена людина, яка не реалізувала свої можливості, більш конфліктна порівняно з тими, у кого подібні проблеми вирішено.

*Приклад:* неможливість одержати грамотне роз'яснення з приводу зміни системи оцінювання й оплати праці може викликати негативні емоції працівників і стати об'єктивною причиною виникнення конфлікту в колективі.

Причиною більшості конфліктів є нестача чи перекручування інформації: неповні й неточні факти, чутки, зміна змісту (випадкова чи навмисна). Це призводить до неправильного сприйняття певної ситуації, неадекватної поведінки особистостей, нерозуміння, а потім і до конфліктів.

*Приклад:* перед проведенням атестації в організації до відома працівників не було доведено інформацію про зміну критеріїв добору, про майбутнє скорочення. У результаті з'явилося безліч чуток, пліток, виробничу діяльність в організації було ускладнено на період часу проведення атестації, а взаємини співробітників можна було охарактеризувати як суперечливі – провісник конфлікту.

### ***Рекомендована література***

1. Мазаракі А. А. та ін. Менеджмент: теорія і практика. Харків, 2007. 584 с.
2. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник. Київ, 2009. 680 с.
3. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті. Курс лекцій. Житомир, 2000. 336 с.
4. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет. Київ, 2006. 391 с.

### ***ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 10***

#### ***Тема. Особливості писемної комунікації та ділове листування.***

***Мета:*** навчати студентів ведення писемної форми комунікації, аналізуючи уніфікацію та стандартизацію тексту, при цьому формувати вміння встановлення контакту з суб'єктами спілкування; розвивати в студентів вміння наводити приклади класифікації листів та їх складання; виховувати етику писемної комунікації.

#### ***План заняття***

1. Писемне спілкування, уніфікація та стандартизація тексту.
2. Вказати класифікацію листів.
3. Оформлення бланків листа і конвертів.

***Завдання.*** Скласти із дотриманням усіх вимог до написання резюме.

### *Основні принципи складання резюме*

*Резюме* – це одно- або двохсторонній виклад вашої «трудової біографії», відомостей про отриману освіту, а також про кваліфікацію та навички, що стосуються роботи, на яку Ви претендуєте.

*Головне призначення резюме* – надати потенційному роботодавцю зручний та ефективний спосіб швидко визначити, чи варто взагалі продовжувати з вами розмову щодо отримання роботи.

Зазвичай, при перегляді резюме поділяють на кілька *категорій*:

- кандидат вважається як такий “що цілком підходить”, тобто той, кого безперечно необхідно запросити на співбесіду;
- «можливим кандидатом» – той, кого, можливо, варто запросити;
- «кандидат, який взагалі не підходить» – його кваліфікація, освіта та досвід ніяк не дозволяють розраховувати на отримання місця.

### *Види резюме*

*Тип резюме* – це спосіб його організації, послідовність викладення інформації та розстановки акцентів у відомостях, що включаються у резюме.

3 основних типи:

- хронологічне;
- функціональне;
- комбіноване.

### *Хронологічне резюме: про все по порядку.*

Коли трудові досягнення та послужний список подаються в хронологічній послідовності (прямої чи зворотній). Сьогодні найпоширеніший тип резюме і самий звичний для потенційних роботодавців.

*Переваги*: Дає роботодавцю зручну для аналізу картину трудової біографії. В ньому чітко визначені критерії, за якими здійснюється відбір: чим займаєтесь в нинішній час, в протизагагу тому, чим займались 10 років тому, коли були лише студентом ВУЗу.

*Недоліки*: В певних ситуаціях може представити вас у невідгідному світлі. Наприклад, певний аспект трудової біографії мав місце 5 років тому, проте має відношення до бажаної роботи. А з того часу прийшлося змінити 2-3 місця роботи. В резюме хронологічного типу даний епізод опиниться не на початку, а в середині послужного списку.

### *Функціональне резюме.*

Представляє ваші професійні навички, досвід та досягнення, а не конкретний перелік посад, які ви обіймали. Де ви працювали і коли, в таких резюме або взагалі не зазначається, або описується в самих загальних рисах.

*Переваги*: Дозволяє виділити ті аспекти трудової біографії, які, як вам здається, становлять найбільший інтерес для потенційного роботодавця. Окрім

цього відволікають увагу від тих аспектів (наприклад, тривалого безробіття), які можуть знизити шанси на успіх.

*Недоліки:* Багато працедавців відносяться до такого типу резюме з великим упередженням. Важливі не лише ваші досягнення, а й контекст робіт, як давно ви займалися цими роботами. Це дає побачити “процес в розвитку”.

*Резюме комбінованого типу.*

Його ще називають функціонально-хронологічним. Має ознаки і першого, і другого. Воно не лише демонструє вашу кваліфікацію та досягнення, а й дозволяє отримати чіткіше уявлення про вашу трудову біографію.

*Переваги:* Дозволяє з самого початку звернути увагу на ваші професійні досягнення, розвіює підозри роботодавця, оскільки містить опис трудової біографії.

*Недоліки:* Прихильникам резюме хронологічного типу може видатися, що ви намагаєтеся щось приховати у минулому.

*Структура резюме:*

1. *Анкетні відомості* (прізвище, ім'я, по-батькові, адреса, номер телефону і тощо).

2. *Мета* (не обов'язково). Речення, в якому стисло викладається, яка саме посада або робоче місце Вас цікавить.

3. *Кваліфікація* (не обов'язково). Два чи три речення, що роблять підсумок основним елементам вашої трудової біографії, кваліфікації або яких-небудь особливостей, на які б Ви хотіли звернути увагу.

4. *Досвід роботи* або професійна, або трудова біографія. Перелік видів діяльності, якими займалися, сфера відповідальності, а також загальні обов'язки, пов'язані з видами діяльності.

5. *Освіта*. Перелік навчальних закладів, які закінчили, спеціальність та кваліфікація, отримані по закінченні. Якщо ви закінчили навчальний заклад нещодавно, то з цієї причини не маєте достатнього досвіду, розділ “Освіта” варто помістити перед розділом “Досвід” (“Трудова біографія”).

*Різне.* Можна зазначити про особливі професії, кваліфікації, членство в організаціях, знайомство з роботою на комп'ютері, знання іноземних мов, про все, що може підвищити Вашу цінність як спеціаліста в очах потенційного роботодавця.

### *Рекомендована література*

1. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті. Курс лекцій. Житомир, 2000. 336 с.

2. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет. Київ, 2006. 391 с.

3. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера. Київ, 2005. 442 с.

## САМОСТІЙНА РОБОТА

Самостійна робота студентів з курсу «Комунікативного менеджменту» є важливою складовою як у теоретичній підготовці студентів з курсу, так і в підготовці студентів до роботи на практичних заняттях.

Завдання для самостійної роботи мають на меті:

а) сформувати у студентів розуміння бази знань з комунікативних процесів та вміння щодо їх використання у житті та діяльності;

б) сформувати навички та вміння застосовувати засвоєну базу знань на творчому рівні;

в) сприяти процесу самопізнання та на підставі цього самовихованню особистості студентів, розвитку власних можливостей у ефективному спілкуванні;

г) підготувати студента до практичних занять.

Самостійна робота студентів у загальному плані – це система їхньої діяльності, думок, що спрямовані на формування загальних та спеціальних знань, умінь, навичок, та переконань, які необхідні їм для успішного виконання в майбутньому професійних та громадських функцій. Вона відбувається на основі інформації, яку студенти отримують ззовні, у тому числі під час аудиторних занять, але не адекватна простому запам'ятовуванню цієї інформації.

Під час самостійної роботи студенти, спираючись на раніше накопичені знання та вміння, власний життєвий досвід, ціннісні орієнтації, перетворюють отриману інформацію в якісно нові знання.

Велика частина самостійної роботи студентів ґрунтується на роботі з теоретичним матеріалом. Тому вміння робота з ним є засадою як успішного формування майбутнього фахівця, так і успішності навчання нинішнього студента.

Основні форми самостійної роботи з теоретичним матеріалом:

- вивчення першоджерел;
- знайомство з додатковою літературою;
- складання конспектів, блок-схем та опорних конспектів;
- складання власних прикладів за тематичними ситуаціями з розглянутої теми;
- складання бібліографічних карток за різними темами;
- підготовка цікавих повідомлень з теми;
- реферування та анотування літератури;
- співбесіди в малих групах;
- проведення кволоквіумів;
- розроблення тестових завдань з теми тощо.

№ п/п	Питання	К-сть годин	Форми контролю	Література
1.	Важливість вивчення культури країн світу.	2	Співбесіда	О: 2, 4, 5. Д: 2, 3, 6, 9, 12, 16.
2.	Види ділового листування.	2	Колоквіум	О: 3, 4, 7. Д: 2, 3, 6, 9, 12, 16, 17, 18.
3.	Види конфліктів та шляхи їх вирішення. Види прийомів, які існують у міжнародній практиці.	2	Співбесіда	О: 1, 2, 4, 5. Д: 1, 3, 4, 6, 9, 12, 16, 18.
4.	Види стратегій. Вплив емоцій на хід ділової розмови.	2	Дискусія	О: 1, 2, 4, 5. Д: 1, 3, 4, 6, 9, 12, 16, 18.
5.	Вплив міміки і голосу на ефективність комунікацій.	2	Співбесіда	О: 1, 2, 4, 5. Д: 2, 3, 4, 6, 10, 13, 14, 18, 19.
6.	Ділові стратегії управління спілкуванням.	1	Обговорення рефератів	О: 1, 2, 3, 4. Д: 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19.
7.	Етапи проведення співбесіди при працевлаштуванні.	2	Співбесіда	О: 1, 2, 3, 4. Д: 2, 12, 13, 16, 19.
8.	Експресивна поведінка. Експресія як вираз внутрішнього світу людини.	2	Колоквіум	О: 4, 5. Д: 1, 3, 5, 7, 8, 9, 12, 13, 16, 19.
9.	Загальні правила для проведення ділових бесід. Загальні правила прощань.	2	Обговорення рефератів	О: 1, 2. Д: 12, 13, 15, 16, 19.
10.	Загальноприйняті правила складання ділових листів.	1	Тестування	О: 1, 4, 5. Д: 3, 9, 13, 18.
11.	Засоби писемної комунікації. Комунікації в організаціях.	2	Обговорення рефератів	О: 2, 3, 4. Д: 2, 3, 6, 9, 12, 16.
12.	Конфліктна взаємодія. Конфліктність міжособистісних стосунків в організації.	2	Колоквіум	О: 1, 2, 3, 4. Д: 2, 3, 6, 9, 12, 16, 17, 18.
13.	Культура ведення ділових розмов по телефону.	2	Колоквіум	О: 4, 5. Д: 6, 9, 12, 16, 18.
14.	Ділова візитка: правила оформлення.	1	Перевірка письмових робіт	О: 2, 4, 5. Д: 9, 12, 16, 18.
15.	Культура ділового одягу жінки. Культура ділового одягу чоловіка. Культура ділового подарунку.	1	Тестування	О: 1, 2, 4, 5. Д: 2, 3, 4, 6, 10, 13, 14, 18, 19.
16.	Манери обговорення: боротьба чи співробітництво.	2	Колоквіум	О: 1, 2, 3, 4. Д: 13, 16, 17, 19.
17.	Міміка і голос як експресивні складові комунікації.	2	Тестування	О: 1, 2, 3, 4. Д: 6, 9, 10, 12, 13.
18.	Мова жестів у комунікації. Мова, мовлення, свідомість.	2	Співбесіда	О: 2, 3, 4, 5, 7 Д: 12, 13, 16, 19.
19.	Написання переконуючих листів: цілі переконання.	2	Диспут	О: 1, 2, 3, 4, 5. Д: 8, 9, 12, 13, 16, 19.

20.	Негативні наслідки конфлікту та методи зняття напруги.	2	Обговорення рефератів	О: 1, 2, 4, 5. Д: 7, 8, 9, 13, 18.
21.	Особливості написання листів, що містять позитивні та нейтральні повідомлення.	1	Перевірка письмових робіт	О: 2, 3, 4. Д: 2, 3, 6, 9, 12, 16.
22.	Основні характеристики конфлікту (зона, причина, привід, джерело).	1	Співбесіда	О: 1, 2, 3, 4. Д: 2, 3, 6, 9, 12, 16, 17, 18.
23.	Оформлення посадової інструкції. Оформлення службових документів.	2	Обговорення рефератів	О: 1, 2, 4, 5. Д: 1, 3, 4, 9, 12, 16, 18.
24.	Підготовка до переговорів. Порядок ведення переговорного процесу.	2	Співбесіда	О: 1, 2, 4, 5. Д: 1, 3, 4, 6, 9, 12, 16, 18.
25.	Правила ведення суперечки. Правила ведення телефонних ділових розмов.	2	Колоквіум	О: 1, 2, 4, 5. Д: 2, 3, 4, 6, 10, 13, 14, 18, 19.
26.	Правила готування електронних нормативних документів та обмін ними.	2	Співбесіда	О: 1, 2, 3, 4. Д: 6, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 19.
27.	Правила критики підлеглих. Правила ліквідації комунікаційних бар'єрів.	2	Колоквіум	О: 1, 2, 3, 4. Д: 2, 3, 6, 9, 10, 12, 13, 16, 17, 19.
28.	Правила написання резюме. Призначення і основні частини успішного резюме.	1	Перевірка письмових робіт	О: 1, 2, 3, 4, 5. Д: 1, 3, 5, 7, 8, 9, 12, 13, 16, 19.
29.	Правила поведінки за столом. Правила поведінки у громадських містах.	2	Обговорення рефератів	О: 1, 2, 3, 4, 5. Д: 1, 3, 5, 7, 8, 9, 12, 13, 15, 16, 19.
30.	Правила роботи зі службовими документами.	2	Колоквіум	О: 1, 2, 4, 5. Д: 8, 9, 13, 18.
31.	Причини проблем розуміння мови в комунікації.	2	Колоквіум	О: 2, 3, 4. Д: 2, 3, 6, 9, 12, 16.
32.	Психологічна культура ділової розмови.	2	Перевірка письмових робіт	О: 1, 2, 3, 4. Д: 2, 3, 6, 9, 12, 16, 17, 18.
33.	Психологічні аспекти бізнес-партнера в ході реалізації ділової стратегії в спілкуванні.	2	Тестування	О: 1, 2, 4, 5. Д: 1, 3, 4, 6, 9, 12, 16, 18.
34.	Реквізити службових документів: склад, зміст та вимоги до розташування.	1	Колоквіум	О: 1, 2, 4, 5. Д: 1, 3, 4, 6, 9, 12, 16, 18.
35.	Рекомендації для досягнення ефективного слухання.	2	Співбесіда	О: 1, 2, 4, 5, 7. Д: 6, 10, 13, 14, 18, 19.
36.	Робота зі службовими документами. Зберігання документів.	2	Співбесіда	О: 1, 2, 3, 4, 6. Д: 2, 3, 5, 6, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19.
37.	Складові іміджу менеджера.	2	Колоквіум	О: 1, 2, 3, 4. Д: 2, 3, 6, 9, 10, 12, 13, 16, 17, 19.



38.	Словник особистості. Службові листи: значення, підготовка і правила написання.	2	Співбесіда	О: 1, 2, 3, 4, 5. Д: 1, 3, 5, 7, 8, 9, 12, 13, 16, 19.
39.	Стилі ведення переговорів. Стратегічний сценарій.	2	Дискусія	О: 1, 2, 3, 4, 5. Д: 1, 3, 5, 7, 8, 9, 12, 13, 15, 16, 19.
40.	Стратегія ведення переговорів. Сутність ділового стилю спілкування.	2	Співбесіда	О: 1, 2, 4, 5. Д: 3, 5, 6, 7, 8, 9, 13, 18.
41.	Сутність доповіді та її структура. Правила написання.	1	Обговорення рефератів	О: 2, 3, 4. Д: 2, 3, 6, 9, 12, 16.
42.	Сутність повідомлення та дії для правильного сприйняття вашого повідомлення.	2	Співбесіда	О: 1, 2, 3, 4. Д: 2, 3, 6, 9, 12, 16, 17, 18.
43.	Сутність транзактного аналізу.	2	Колоквіум	О: 1, 2, 4, 5. Д: 1, 3, 4, 6, 9, 12.
44.	Характеристика вашої мови при спілкуванні: жести, міміка.	2	Обговорення рефератів	О: 1, 2, 4, 5. Д: 1, 3, 4, 6, 9, 12, 16, 18.
45.	Характеристика вашої мови при спілкуванні: тон, інтонація, гучність.	1	Тестування	О: 1, 2, 4, 5. Д: 2, 3, 4, 6, 10, 13, 14, 18, 19.

## МЕТОДИ НАВЧАННЯ ТА КОНТРОЛЮ

### *I. Традиційні:*

1. Лекції.
2. Практичні заняття.
3. Контроль роботи з теоретичним матеріалом.
4. Проведення поточного та підсумкового контролю знань з теоретичного матеріалу.
5. Перевірка володіння конкретними навичками в процесі вирішення практичних проблем.

### *II. Складові підготовки, що активізують пізнавальну діяльність студентів:*

1. Складання блок-схем або опорного конспекту з тем, що вивчаються.
2. Складання бібліографічних карт з тем курсу.
3. Підготовка рефератів.
4. Підготовка додаткової інформації з питань тем курсу.
5. Моделювання та аналіз конкретних ситуацій взаємодій.
6. Рольові ігрові вправи, Групова взаємодія тощо.

**Методи контролю:** поточне усне опитування; обговорення та аналіз підготовлених завдань для практичних занять; написання самостійних робіт; письмове тестування; написання методичних диктантів, підготовка та написання рефератів та їх аналіз, написання модульної контрольних робіт, екзамен.

## ПРОГРАМА СЕМЕСТРОВОГО ЕКЗАМЕНУ

1. Обґрунтувати проблему та практику спілкування.
2. Схарактеризувати співробітництво: фактори, які сприяють раціональній взаємодії.
3. Пояснити питання теорії комунікації.
4. Пояснити мовну комунікація «вміння говорити».
5. Проаналізувати стилі ведення переговорів.
6. Схарактеризувати соціальні інститути комунікації.
7. Схарактеризувати особливості складання візитних карток.
8. Обґрунтувати ефективність комунікації в умовах ринку.
9. Пояснити постановку запитань і техніка відповіді на них.
10. Узагальнити підбір ділових подарунків.
11. Проаналізувати особливості ведення торгів, багатосторонніх переговорів.
12. Важливість вислуховування співрозмовника як психологічний прийом.
13. Проаналізувати та навести приклади видів комунікації.
14. Схарактеризувати етику ділового спілкування.
15. Організація та ведення ділової розмови. Бесіда, обговорення, співбесіда.
16. Організація та проведення ділових прийомів.
17. Підготовка та проведення ділової зустрічі.
18. Пояснити загальну характеристику поведінкової стратегії.
19. Проаналізувати службовий етикет.
20. Схарактеризувати елементи процесу структури спілкування.
21. Організація та проведення прийомів з розсадкою.
22. Пояснити суть процесу “Мозкової атаки”, “Круглого столу”, командної гри.
23. Схарактеризувати елементи процесу комунікації.
24. Особливості сприйняття партнера по спілкуванню.
25. Узагальнити правила та норми проведення ділових зустрічей.
26. Особливості домовленості про ділову зустріч.
27. Пояснити комунікативну взаємодію під час спору, полеміки, дебатів, диспуту.
28. Схарактеризувати комунікативні принципи оптимізації службових відносин.
29. Проаналізувати види стратегій при комунікативній взаємодії.
30. Схарактеризувати методи комунікативного управлінського впливу.
31. Схарактеризувати експресію як вираз внутрішнього світу людини.
32. Вкажіть ділові стратегії управління спілкуванням.
33. Узагальнити переваги та недоліки писемної комунікації.

34. Описати труднощі комунікації, навести приклади.
35. Проаналізувати мову жестів в комунікації.
36. Назвати шість помилок, які руйнують спілкування.
37. Проаналізувати Міміку і голос як експресивні складові комунікації.
38. Оформлення бланків листа і конвертів.
39. Проаналізувати фактори, які впливають на розмову.
40. Соціально-психологічна характеристика конфлікту, його суть.
41. Загальні правила ділового листування, вимоги до ділових листів Бар'єри спілкування.
42. Пояснити природу та джерело конфлікту.
43. Пояснити оформлення реквізитів листа.
44. Схарактеризувати особливості мови, мовлення, свідомості.
45. Пояснити суть та зміст комунікативних конфліктів.
46. Складання листів-запитів, листів-підтверджень. Відповіді на них.
47. Пояснити проблему розуміння мови в комунікації.
48. Проаналізувати зону, причина та привід конфлікту.
49. Цілі ділового листа та складання його плану.
50. Важливі характеристики словника особистості.
51. Конфліктна взаємодія, алгоритм розв'язування конфліктів.
52. Проаналізувати стиль та тон ділового листа.
53. Вступне звертання. Основний текст листа.
54. Діловий стиль спілкування.
55. Методи зняття напруги.
56. Принциповість по суті.
57. Порядок ведення переговорного процесу.
58. Призначення рекомендаційних листів. Поради до оформлення та використання.
59. Схарактеризувати стратегію ведення переговорів.
60. Види резюме. Правила складання та використання.

### ***Практичне завдання***

1. Вам необхідно підготувати публічний виступ. Опишіть підготовчий етап та поради, яких Ви будете дотримуватися в процесі підготовки та виступу перед аудиторією.

2. Опишіть техніку активного слухання. Чи завжди вміння говорити означає володіння вмінням слухати? Основні переваги активного слухання. Причини неефективного слухання.

3. Які існують правила складання ділових візитних карток. Чим ділові візитні картки відрізняються від особистих. Які існують правила поширення візитних карток.

4. Вам керівник вашого підрозділу доручив вибрати подарунок керівникові сусіднього відділу, чоловікові 43-х років. Який подарунок Ви виберете і чому? Які існують обмеження на ділові подарунки? Чого не можна дарувати діловим жінкам?

5. Які існують поради щодо ділового одягу жінки. Якими мають бути зачіска та макіяж? Які пропонуються аксесуари до одягу? Яким має бути вбрання жінки, якщо вона збирається на співбесіду на працевлаштування?

6. Які існують поради щодо ділового одягу чоловіка? Яким чином правильно вибрати діловий костюм? Чи обов'язковою є краватка? Як правильно її вибирати?

7. Зробіть порівняльну характеристику писемних та усних комунікацій. Які переваги та недоліки має кожна?

8. Які існують правила складання рекомендаційного листа? Складіть рекомендаційного листа, в якому Ви пропонуєте особу на посаду менеджера з продажу.

9. Які існують правила підготовки ділових зустрічей? Які існують варіанти організації зустрічей в просторовому аспекті? В чому перевага та недолік організації зустрічі на території Вашого ділового партнера?

10. Зробіть порівняльну характеристику спору, полеміки та дискусії.

11. Зробіть порівняльну характеристику таких видів комунікацій як круглий стіл, мозкова атака, ділова командна гра.

12. Що таке резюме? Які існують правила складання та поширення резюме.

13. Що таке резюме? Його основне призначення. Види резюме.

14. Опишіть такий бар'єр спілкування як страх. Які існують поради та психологічні техніки для його подолання?

15. Вам необхідно скласти рекомендаційний лист на особу, що претендує на посаду головного бухгалтера. Людина за професійними якостями не повністю відповідає рекомендованій посаді. Як ви вчините? Який текст міститиме лист.

16. Які особливості має рекомендаційний лист порівняно із характеристикою? Чи прийнято в рекомендаційному листі описувати особисті якості людини.

17. Зробіть порівняльну характеристику принциповості по суті та принциповості по формі у діловому спілкуванні.

18. Призначення рекомендувальних листів. Поради до оформлення та використання.

19. Переваги та недоліки усних комунікацій. Навести приклади.

20. Скласти прес-реліз на будь-яку обрану подію.

## **КРИТЕРІЇ ТА НОРМИ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ, УМІНЬ І НАВИЧОК СТУДЕНТІВ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.**

### **Розподіл балів, які отримують студенти.**

Курс «Комунікативний менеджмент» складається з одного навчального (змістового) модуля для спеціальності 073 Менеджмент. При оцінюванні знань, умінь та навичок студентів в змістовому модулі передбачається проведення поточного контролю на практичних заняттях і підсумковий модульний контроль, який проводиться у вигляді письмової модульної контрольної роботи. Кількість модульних контрольних робіт визначена навчальним планом підготовки фахівців даного освітньо-кваліфікаційного рівня та спеціальності.

Зміст теоретичних та практичних завдань у білетах семестрового іспиту роботи складено у відповідності з програмою навчальної дисципліни і складається з трьох питань.

Оцінювання семестрового іспиту:

40-35 балів – «відмінно»;

34-29 балів – «добре»;

28-24 бали – «задовільно» ;

23 бали і менше – «незадовільно» (студенту виставляється 1 бал, можливістю повторного складання).

За відповідь на перше і друге питання семестрового іспиту студент може максимально одержати 30 балів ( по 15 за кожне), за третє – 10.

Під час навчальних занять слід дотримуватись принципу рівномірності опитування всіх студентів академічної групи. Кількість поточних оцінок аудиторної роботи кожного студента має бути максимально достатньою для об'єктивного виявлення повноти та глибини засвоєння студентом відповідного навчального матеріалу змістового модуля.

Пропущені студентом заняття обов'язково відпрацьовуються. Поточну заборгованість, пов'язану з невиконанням домашніх завдань та не підготовкою до практичних занять студент також повинен ліквідувати. При цьому максимальним балом за відпрацьоване заняття вважається 12.

Поточний контроль полягає в перевірці теоретичних знань та практичних умінь і навичок під час практичних занять. Результати перевірки самостійної роботи, в тому числі виконання домашніх завдань, студентів також входять до поточного контролю. Максимальний бал оцінки поточної успішності студентів на практичних заняттях приймається рівним 12. Критерії оцінювання знань, умінь, навичок і фахової компетенції студентів на навчальних заняттях наведено в таблиці:

1	Студент мало усвідомлює мету завдання; може відшукати відповідь у підручнику лише на окремі питання.
2	Студент слабо володіє понятійним апаратом; відповідає лише за допомогою викладача на рівні "так" чи "ні"; може самостійно знайти в підручнику відповідь.
3	Студент володіє навчальним матеріалом на рівні засвоєння окремих термінів, фактів без зв'язку між ними; робить спроби виконання вправ, дій репродуктивного характеру за допомогою викладача.
4	Студент володіє початковими знаннями, здатний відтворити їх, провести за ними розрахунки з допомогою викладача; самостійне опрацювання навчального матеріалу викликає значні труднощі.
5	Студент знає більше половини навчального матеріалу, розуміє сутність навчальної дисципліни, може дати визначення понять (однак з помилками); вміє працює з підручником; робить прості розрахунки за алгоритмом, але висновки не логічні, не послідовні.
6	Студент розуміє основні положення навчального матеріалу, може поверхнево аналізувати суть завдання, робить певні висновки; відповідь може бути правильною, проте недостатньо осмисленою; самостійно відтворює більшу частину матеріалу; вміє застосовувати знання під час розв'язування розрахункових завдань з алгоритмом.
7	Студент правильно і логічно відтворює навчальний матеріал, оперує базовими поняттями і фактами, встановлює причинно-наслідкові зв'язки між ними; правильно використовує термінологію; вміє наводити приклади на підтвердження своїх думок; здатний за допомогою викладача застосовувати знання в стандартних ситуаціях.
8	Знання студента досить повні; відповіді чіткі, логічні та обґрунтовані, однак з окремими неточностями; вміє самостійно проаналізувати хід розв'язання задачі і на її прикладі розв'язати аналогічну.
9	Студент вільно володіє вивченим матеріалом; вміє аналізувати і систематизувати інформацію, робити висновки; використовує загальновідомі докази у власній аргументації; вміє самостійно працювати; без сторонньої допомоги виконує прості завдання, здатний розв'язувати складні задачі, алгоритм яких знайомий.
10	Студент володіє узагальненими знаннями з дисципліни, аргументовано використовує їх у стандартних ситуаціях; чітко тлумачить поняття, формулює закони; може самостійно опрацювати матеріал; має сформовані типові навички; здатний самостійно розв'язати стандартну задачу; робить спроби застосовувати знання у дещо змінених ситуаціях.
11	Студент володіє глибокими і міцними знаннями; дає правильні і вичерпні відповіді, робить аргументовані висновки; здатний самостійно вивчити матеріал; самостійно визначає шлях розв'язання стандартних задач; здатний розв'язувати складні нестандартні завдання.
12	Студент має системні теоретичні знання, аргументовано застосовує їх при розв'язанні практичних завдань; знає суміжні дисципліни; ґрунтовно й логічно викладає матеріал в усній та письмовій формі; самостійно вибирає шлях розв'язання нестандартної задачі, використовує широкий арсенал засобів для обґрунтування та доведення своєї думки; схильний до системно-наукового аналізу та прогнозування результатів, моделює ситуації в нестандартних умовах.

Модульна контрольна робота оцінюється певною кількістю балів, а загальна оцінка за роботу формується як сума цих балів. Максимально можливі бали за виконання того чи іншого завдання контрольної роботи встановлені з урахуванням його складності та обсягу. Результат студента, що не з'явився на модульну контрольну роботу, оцінюється в 0 балів. Такі студенти повинні ліквідувати дану заборгованість до початку семестрового контролю. Крім того, студенти, які за результатами модульної контрольної роботи отримали оцінку, що складає менше 60 % від загальної кількості балів, виділених на неї, обов'язково повинні здійснити покращення свого результату шляхом повторного написання роботи.

Для допуску до екзаменаційного контролю студенту за результатами кредитного модуля потрібно набрати щонайменше 35 балів. Якщо набрана кількість балів нижча вказаної, студент зобов'язаний ліквідувати всі заборгованості та, за необхідності, виконати додаткову роботу з вивчення навчального матеріалу.

### **Критерії оцінювання модульної контрольної роботи**

Модульна контрольна робота (МКР) – це перелік формалізованих завдань, вирішення яких потребує умінь застосовувати знання програмного матеріалу дисципліни методика викладання економіки.

Кожне завдання забезпечує контроль основних умінь необхідного рівня, формування яких передбачене навчальною програмою дисципліни. Метою МКР є оцінка знань, умінь та навичок студентів. Оцінка результатів виконання студентами кожного варіанту завдання МКР проводиться за 30-бальною шкалою. Критерії оцінки результатів виконання кожного питання контрольного завдання:

**26-30 балів** – передбачає високий творчий рівень професійної компетентності майбутніх менеджерів. Студент вільно висловлює власні думки, володіє концептуальними знаннями організації трудового процесу побудови кар'єри в сучасній економічній системі з інноваційними технологіями, вміє ретранслювати загальні теоретичні положення на конкретні обставини при вирішенні управлінських задач, аргументує власне бачення проблем побудови трудової кар'єри, виявляє здатність до діагностування, аналізу та прогнозування.

**16-25 балів** – передбачає достатній конструктивний рівень професійної компетентності студентів. Вільно володіє опрацьованим теоретичним матеріалом з усіх тем дисципліни, також реалізовує умінями аналізувати, систематизувати, узагальнювати управлінські рішення процесу ділової кар'єри, використовувати набуті знання у практичній діяльності, добирає переконливі аргументи на підтвердження власних думок, допускає незначні помилки у визначенні окремих економічних категорій.

**11-15 балів** – передбачає репродуктивне відтворення теоретичного матеріалу, студент виявляє знання основних теоретичних положень з побудови ділової кар’єри працівників, наводить окремі приклади, володіє здатністю вирішувати прості управлінські ситуації, допускає помилки у теоретичних питаннях та практичних завданнях, які засвідчують недостатнє осмислення економічних проблем. Студент виявляє здатність розкрити суть питань окремими фрагментами, що становлять незначну їх частину, допускає суттєві помилки при розв’язанні практичних завдань.

**1-10 бала** – передбачає частково рецептивно-продуктивний рівень володіння програмовим матеріалом з побудови ділової кар’єри працівників. Студент намагається виявити здатність розкрити суть теоретичних питань окремими фрагментами із помилками. При розв’язанні окремих завдань допускається суттєві помилки та не вірно застосовує методи розрахунку.

**0 балів** – в усіх інших.

#### **Самостійна робота (5 балів)**

Контроль за самостійною роботою здійснює лектор на консультаціях. Студенти для виконання завдань самостійної роботи, зазвичай, заводять окремий зошит.

Поточний і модульний контроль			Екзамен	Сума
Поточний контроль	МКР	Самостійна робота	40 балів	100 балів
25 балів	30 балів	5 балів		

#### **Рейтингова оцінка з кредитного модуля**

*Рейтингова оцінка з кредитного модуля* – сумарна підсумкова оцінка за багатобальною шкалою рівня засвоєння студентом певного кредитного модуля (навчальної дисципліни) упродовж його вивчення.

Рейтингова оцінка з кредитного модуля	Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка за національною шкалою
90-100 і більше	A (відмінно)	відмінно
82-89	B (дуже добре)	добре
75-81	C (добре)	
67-74	D (задовільно)	задовільно
60-66	E (достатньо)	
35-59	FX (незадовільно з можливістю повторного складання )	незадовільно
34 і менше	F (незадовільно з обов’язковим проведенням додаткової роботи щодо вивчення навчального матеріалу кредитного модуля)	



## ТЕЗИ ЛЕКЦІЙ З КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### Тема. Спілкування та комунікація.

#### *Проблема та практика спілкування*

Вміння продуктивно і безконфліктно спілкуватися – не тільки важлива професійна якість будь-якого працівника, але й необхідний елемент культури людини. Загальнолюдські норми поведінки тісно пов'язані з визнанням цінностей, неповторності кожної особистості. А визнання самооцінки особистості реалізується в повсякденному житті через відповідний, рівноправний, партнерський стиль спілкування. Важлива форма прояву поваги до людини – це доброзичливе ставлення до неї як до співрозмовника: на роботі, вдома, в транспорті, в черзі.

В діловому спілкуванні, як і в будь-якому іншому виді діяльності, де використовується мова, успіх пов'язаний з особливостями комунікатора, якістю його мовної «продукції» і психічним станом того, хто цю «продукцію» одержує та засвоює.

Керівники, менеджери, підприємці за специфікою своєї роботи змушені постійно спілкуватися з людьми, тому повинні брати до уваги всі нюанси комунікації.

Реалізація цілей, що стоять перед організацією, вимагають цілеспрямованих дій, що в свою чергу формують цільову або адміністративну систему. Цільова система – це система офіційних відносин, що визначаються приписами, інструкціями, правилами, законами, розпорядженнями, наказами тощо. Включає в себе:

- 1) розподіл функцій;
- 2) субординацію посад;
- 3) систему комунікацій.

Категорія «**спілкування**» є базовою для теорії комунікацій. Існує багато підходів до її тлумачення. **З точки зору менеджменту спілкування** – це форма діяльності, що здійснюється між людьми як рівними партнерами, що призводить до виникнення психічного контакту, що виявляється в обміні інформацією, взаємному впливові, взаємному співчутті та взаєморозумінні. Це двобічна діяльність, спільний зв'язок між людьми.

**Спілкування** – це взаємодія, взаємовідносини. Сторонами таких взаємовідносин є люди, суб'єкти спілкування. В основі спілкування, насамперед, лежить ставлення людей один до одного.

Аналізуючи сучасну літературу, можна виділити наступні аспекти дослідження спілкування:

1) інформаційно-комунікативний (як вид особистісної комунікації, в процесі якої відбувається обмін інформацією);

2) інтеракційний (як взаємодія індивідів в процесі кооперації);

3) аксеологічний (як процесу обміну цінностями);

4) гносеологічний (людина виступає як об'єкт і суб'єкт соціального пізнання);

5) нормативний (місце та роль спілкування в процесі нормативного регулювання поведінки індивідів, а також процес передачі та закріплення норм у звичайній свідомості, реального функціонування стереотипів поведінки);

6) семиотичний (спілкування виступає як специфічна знакова система, з одного боку, і як посередник в функціонування різних знакових систем, з іншого);

7) соціально-практичний (праксеологічний) (процес спілкування розглядається як обмін діяльністю, здібностями, вміннями та навиками).

Спілкування – це процес взаємодії між людьми і, будучи багатограним, воно включає в себе:

- формування та розвиток особистості;
- розвиток суспільства та суспільних відносин;
- соціалізацію особистості;
- створення та розвиток суспільних способів взаємодії людей;
- соціально-психологічну адаптацію людей;
- обмін емоціями;
- навчання, передачу вмінь та навичок;
- обмін інформацією;
- обмін діяльністю;
- формування ставлення до себе, до інших людей і суспільства в цілому.

Його можна розглядати під різними кутами зору. Перший і основний – це людина в світі комунікацій в процесі обміну інформацією. Цей вид спілкування характеризує людину як суб'єкта комунікативних зв'язків.

Другий різновид спілкування – характеристика його структури, видів, типів. В цьому відношенні необхідно розрізнити переговори, торги, суперечки, ділові ігри та різні види обговорення.

Всі ці різновиди ділового спілкування мають свої сюжети та особливості. Спілкування завжди переслідує певні цілі. В ньому необхідно розрізнити стратегію і тактику досягнення цілей. Спілкування може реалізовуватися в такій формі:

- міжособистісне спілкування;
- ділове й особисте спілкування;
- комунікація.

**Предметом спілкування** є така його характеристика, яка визначає змістовний характер людської взаємодії: кожен професіонал повинен вміти вислуховувати та розуміти, пояснити й довести, запитати й відповісти, створити атмосферу довіри в бесіді, знайти тонкий психологічний підхід до клієнта, розв'язати конфлікт, зняти напругу.

Ми реагуємо на інформацію емоційно. Ця інформація – не тільки окремі фрази, щось почуте чи прочитане, а вся сукупність «сприйнятого сигналу»: тон, інтонація, настрій, шелест, колір, одяг, риси обличчя, оточуюче середовище та ін., тобто **«тотальна інформація»**.

**Комунікація, стосовно до практики менеджменту**, визначається як “обмін думками або інформацією” для забезпечення взаєморозуміння або, по-іншому, як «передача інформації від однієї людини до іншої незалежно від того, чи спонукає вона до встановлення довір'я чи ні».

Коли ми говоримо про комунікацію в управлінських системах, ми маємо на увазі її учасників – людей.

### **Питання теорії комунікації**

Комунікація має декілька значень. По-перше, це шляхи сполучення (наприклад, повітряні або водні комунікації); по-друге, це форма зв'язку (радіо, телеграф); по-третє, це процес передачі інформації за допомогою технічних засобів – засобів масової інформації (радіо, телебачення, преса, кінематограф); по-четверте, комунікація виступає як акт спілкування, зв'язок між двома або більше індивідами, повідомлення інформації однією особою іншій.

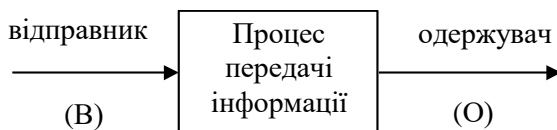
Отже, **комунікація** – це не спілкування в усьому комплексі і багатогранності, а лише акт спілкування. Очевидно, що цей "акт" також має соціальну природу і соціальний статус. Визначення терміну "комунікація" починається від характеристики численних інформаційних систем передачі людської мови, сигналів і зображень. Згідно з цим термін "комунікація" означає "міру участі" в процесі споживання, обміну та використання інформації. Але разом з тим знаходиться у стані комунікації – це не просто передавати й одержувати інформацію. В процесі комунікації утворюється комунікативне співтовариство. Воно характеризується відносинами єдності, взаємозв'язку, взаєморозуміння.

Основними **складовими процесами комунікації** є:

- 1) комунікативний, що забезпечує обмін інформацією;
- 2) інтерактивний, що регулює взаємодію партнерів в спілкуванні;
- 3) перцептивний, що організує взаємосприйняття, самооцінки та рефлексії в спілкуванні.

Таким чином, комунікація як акт спілкування має свої особливості.

В більш вузькому, соціально-психологічному розумінні, комунікація – це процес передачі інформації від відправника до одержувача. Комунікація має певні складові частини. Найпростішу уяву про структуру комунікації дає наступна схема:



Наступна характеристика процесу комунікації – цільова. Характер спілкування (передача інформації, обмін діяльністю, вміннями, навичками) визначає особливості акту спілкування – комунікації. Тоді схема комунікації матиме такий вигляд.



В структурі комунікації потрібно розрізняти мету від спонукаючого мотиву. **Мета** – це ясний і чіткий (часто раціонально обгрунтований) намір. Спонукаючий мотив – прихований намір. В прихованому мотиві слід розрізняти особисті цілі відправника та одержувача, наміри видати бажане за дійсне.

**Контекстом комунікації** є вся система цілей і результатів, кодування і декодування, прихованих мотивів і особистих цілей.

Таким чином, **комунікація** – це процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння. Термін "комунікація" походить від латинського слова, яке означає "спільне" або "розділене між усіма". Якщо не досягається взаєморозуміння, то комунікація не відбулася.

Керівники повинні пам'ятати про дві умови ефективності зворотного зв'язку.

1. Перша – щоразу, вступаючи в спілкування з підлеглими, передбачте конкретний спосіб зворотного зв'язку. Для впевненості в успіху недостатньо запитати: "Ви мене зрозуміли?". На таке запитання люди майже завжди відповідають стверджувально, навіть якщо це не так, краще дати запитання за змістом спілкування.

2. Друга умова доброго зворотного зв'язку – увага до людей. Найбільш важливі сигнали зворотного зв'язку часто надходять у слабовираженій формі. Необхідно постійно та уважно спостерігати за поведінкою тих, з ким ви спілкуєтесь. Навчіться відмічати і розуміти вираз очей, тон голосу, жести. Уважно слідкуйте за усім, що говорять, а особливо за тим, що роблять люди.

Про причини невдач у спілкуванні ми поговоримо пізніше. Детальні дослідження показали, що до керівників компанії надходить не більше 10 % даних, які направляються на їхню адресу робітниками.

### *Соціальні інститути комунікації*

Інформаційне суспільство, принципи якого засновані на реалізації попиту і пропозиції, має потребу у встановленні таких форм спілкування, які можуть вирішувати конфлікти, досягати взаєморозуміння, виявляти спільні інтереси і максимально повно обмінюватися інформацією. Для задоволення цієї потреби, крім оптимізації форм соціальних комунікацій, виникають і розвиваються спеціальні інститути, які допомагають встановленню таких форм суспільних відносин, які відповідають вказаним ознакам і принципам. Одним із таких соціальних інститутів є інститут “Паблік Рілейшинз” (в дослівному перекладі з англійської – «суспільні відносини, суспільні зв’язки»).

Дане поняття поки що не отримало точного перекладу, проте це діяльність, спрямована на організацію комунікативного простору в режимі, сприятливому для об’єкта паблік-рілейшинз.

Виникнення ПР можна віднести до моменту зародження масового суспільства, що склалося наприкінці XIX ст. в Англії та США (концентрація населення у великих містах, що призвело до зміни сприйняття громадської думки та наданням нового статусу ЗМІ як четвертій владі). В США дана професія виокремилися в довоєнні часи, у Франції – в 60-ті рр. Як не парадоксально ПР виростає з роботи з негативними ситуаціями. Наприклад першим завданням прабатька ПР Айві Лі було небажання громадян Америки їздити на перших залізницях. Він зміг переконати громадян, подолати їх побоювання шляхом демонстрації кількості жертв на кілометр при поїзді звичайною дорогою в Нью-Йорк на кілометр залізниці.

ПР охоплює наступні сфери:

- корпоративні комунікації;
- менеджмент проблем;
- паблісіті продукту;
- відносини з інвесторами;
- фінансові комунікації;
- лоббіювання;
- громадська думка (суспільні відносини);
- відносини з мас-медіа;
- комунікативні проблеми;
- менеджмент криз;
- менеджмент подій;
- спонсорство;

– послуги, що стосуються перерахованих сфер.

Американське товариство ПР виділило такий перелік організацій, з якими має справу ПР: суб'єкти бізнесу; профспілки; лікарні; школи; коледжі; релігійні установи.

Головним завданням цього інституту є загальна інформованість, досягнення взаєморозуміння. В порівняно невеликих соціальних колективах звичайно не існує перешкод для подібного взаєморозуміння та співробітництва. Більш складні соціальні інститути мають потребу в спеціальних механізмах для організації обміну думками та комунікації, взаєморозуміння.

Метою інституту є консультування на основі законів поведінки людини, виявлення можливостей і передбачення наслідків, вивчення суспільної думки, рекомендації необхідних заходів її формування.

Головна ж мета інституту – попередження конфліктів або їх прогнозування, формування громадської і соціальної відповідальності, гармонізація особистих й суспільних інтересів, поліпшення виробничих відносин. І на основі цього не тільки реклама, але й формування зацікавленості в розробці важливих соціальних програм, проектів, технологій, залучення висококваліфікованих спеціалістів для їх реалізації.

Звичайно, преса і засоби інформації беруть на себе роль ретрансляторів форм соціального спілкування. Однак ця роль удосконалюється кон'юнктурно-політичною і пропагандистською спрямованістю такого сорту ретрансляторів. Крім цього, використання преси з метою встановлення взаєморозуміння обумовлено досить низьким рівнем компетентності осіб, які сприймають подану інформацію.

### ***Ефективність комунікації в умовах ринку***

Комунікація може бути визначена як передача інформаційного, емоційного та інтелектуального змісту. Нині комунікація має велике значення. Її розвиток визначає ступінь розвитку економіки та підприємницької діяльності. Ще недавно технократичний менеджмент намагався зберегти свої корпоративні цілі, завдання, плани в таємниці. Сьогодні суспільство стає відкритим.

З яких же причин комунікація набула такого розвитку в бізнесі?

1. Лідери фірм, асоціацій і корпорацій одержують інформацію з офіційних каналів комунікації (біржові повідомлення, інформаційні бюлетені та ін.) за допомогою прямого спілкування як всередині своїх організацій, так і за їх межами.

2. Комунікація із засобу передачі інформації перетворилася на важливий інструмент управління діловими відносинами. Вона є складовою частиною менеджменту.

Комунікація в своїй розвинутій моделі стала нагадувати двобічний потік інформації. В цій моделі оцінюється якість передачі інформації, її повнота, зміст, форма. Це дозволяє не тільки швидко й правильно скласти картину про предмет, який вас цікавить, але й вибрати ділову стратегію та тактику, визначити тимчасові параметри реалізації цілей.

У вузькому розумінні менеджер має справу з такою тріадою: цільова аудиторія; ключове повідомлення; канали комунікацій.

Цільова аудиторія визначається залежно від мети спілкування. Ефективна комунікація базується на знанні своєї аудиторії, знанні її настанов свідомості, можливих аргументів, цінностей тощо. При знанні Аудиторії стає можливим побудова успішного ключового повідомлення і відомим, якими каналами передачі вона користується. Тому центральним поняттям є цільова аудиторія, а решта елементів визначаються нею. Звичайно важливим є зворотний зв'язок, який лежить в основі будь-якого комунікативного акту.

Вступаючи в багатоканальний комунікативний зв'язок, будь-який суб'єкт комунікації знаходиться в режимі одержувача інформації від багатьох партнерів і передачі її їм.

Тому ефективність комунікації залежить не тільки від її якості, своєчасності, швидкості, але й від того, наскільки всебічним є цей зв'язок. Зв'язок відразу з багатьма партнерами не тільки береже час, але й створює оптимальні умови для гри на кон'юнктурі, конкуренції.

Друга вимога ефективності – це зрозумілість інформації. Один із шляхів зробити інформацію, що передається, зрозумілою – це перевести її в певні терміни. Будь-яка фірма зацікавлена в тому, щоб її стратегія була зрозумілою партнерам. Для цієї мети фірма розробляє свою символіку, яка стає оперативними термінами каналів комунікації, коли приймається всіма партнерами.

Ефективність комунікації збільшується і при наданні максимально докладної інформації. Кожен споживач інформації заслуговує на свій рівень деталізації. І це теж комунікативна стратегія і критерій ефективності комунікації.

## **Тема. Процес та види комунікації.**

### ***Процес комунікації***

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей (рис. 1). Основні функції комунікаційного процесу полягають у досягненні соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного її елемента. В окремих актах комунікацій реалізуються управлінська, інформативна, емотивна (така, що викликає емоції) і фактична (пов'язана із встановленням контактів) функції.

У своїй основі процес комунікації становить процес: руху інформації в ланцюгу «відправник – канал – одержувач», реального або потенційного зв'язку у формі діалогу, а також впливу на керований об'єкт, який досягається в результаті обміну повідомленнями.

В процесі обміну інформацією можна виділити вісім базових елементів:

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

Відправник несе відповідальність за таке формулювання повідомлення, яке б точно передало думку утримувачу. Процес перетворення думки у повідомлення називається кодуванням. Оскільки комунікації є важливим як для відправника, так і для отримувача, необхідним є узгодження зусиль сторін, проте головну відповідальність несе відправник. Відправник повинний подумки уявити процес комунікації очима отримувача. Завдання відправника полягає в тому, щоб шукати та використовувати комунікативні символи та навички, які призведуть до правильного відображення повідомлення у свідомості отримувача. Він має використовувати вербальні та невербальні символи, що сприймаються отримувачем і забезпечують очікуваний зворотний зв'язок.

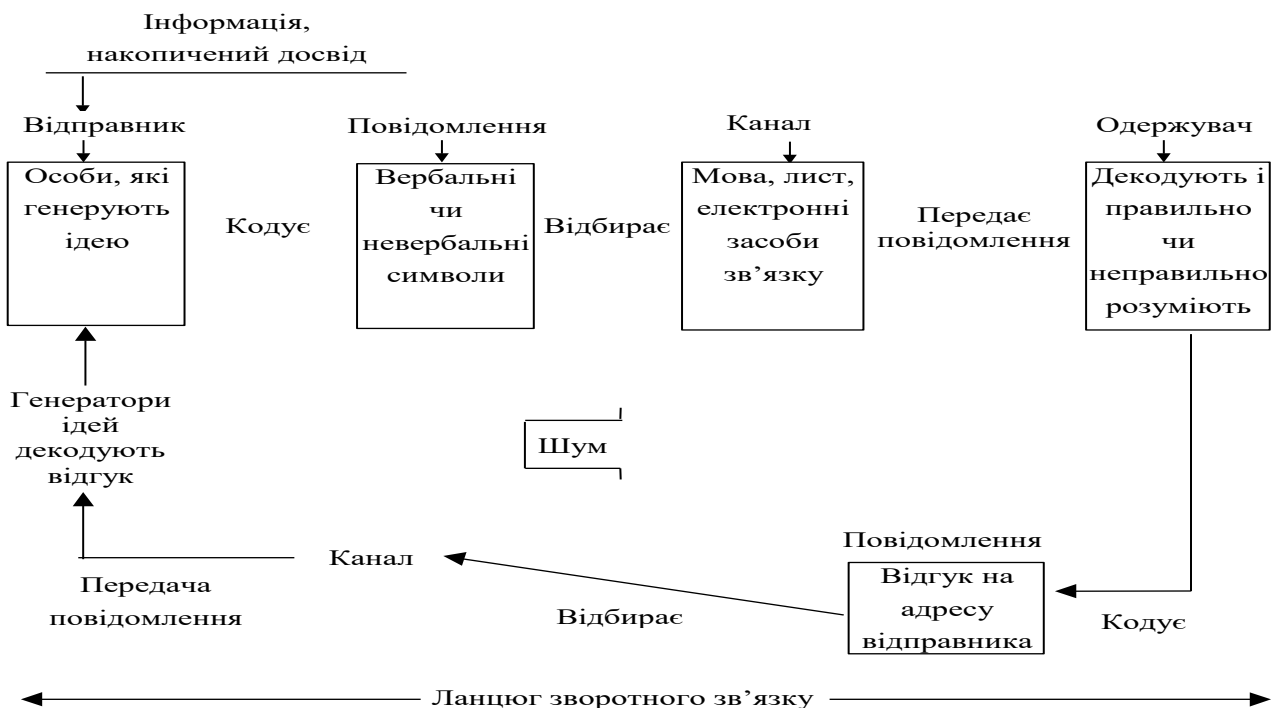


Рис 1. Процес обміну інформацією як система із зворотнім зв'язком і шумом

При обміні інформацією відправник і одержувач проходять декілька взаємопов'язаних етапів: 1) зародження ідеї; 2) кодування і вибір каналу;



3) передача; 4) декодування. Обмін інформацією розпочинається із формулювання ідеї чи відбору інформації. Відправник вирішує, яку значну ідею чи повідомлення варто зробити предметом обміну.

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

3. *Повідомлення* – сукупність символів, власне інформація, що закодована за допомогою символів і передається одержувачу. Складається із вербальних та невербальних символів, якими закодована інформація. Багато повідомлень передається у формі символів мови. Проте символи можуть бути і невербальними, наприклад, графічні зображення, жести, міміка та рухи тіла. Є прості повідомлення (знак “стоп”) та складні (наприклад необхідно повідомити працівникам про те, що вони мають збільшити обсяг виробництва та посилити контроль за якістю продукції). Розуміння повідомлення всіма учасниками групи є складним, оскільки два компоненти повідомлення на перший погляд є несумісними.

4. *Канали передачі* – засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від передавача до приймача. Канали поділяються на засоби масової інформації і міжособові канали.

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

Передавач (відправник) може не обмежуватись одним каналом, а використовувати декілька. У маркетинговій діяльності, наприклад, засобами комунікації є реклама, особистий продаж, стимулювання збуту, зв'язок із громадськістю.

Жоден спосіб комунікації не володіє універсальними перевагами один перед одним, тому в більшості випадків повідомлення краще передавати у вигляді комбінування усних та писемних каналів (при усній розмові роблять помітки, передають писемне повідомлення і усно пояснюють його суть).

**Формальні канали.** Визначаються керівництвом (зв'язки між посадовими особами та підрозділами організаційної структури).

**Офіційними каналами** можуть бути:

- інформаційний бюлетень;
- дошка оголошень;

- електронна пошта;
- регулярні збори всіх працівників;
- інші (записки, інші зустрічі).

В більшості випадків формальні комунікації є особистими, поділяються на вертикальні (спрямовані вниз, спрямовані вгору) та горизонтальні. Організації структуровані для полегшення комунікації “вниз”, проте це часто призводить до інформаційного перевантаження. Виникає необхідність її фільтрування.

Існує п’ять **основних каналів, спрямованих вниз**:

1. Інструкції по виконанню робіт (у вигляді технічних умов, технічних завдань, керівництв по навчанню, проведення занять по навчанню на робочому місці). Мета – пояснити як має виконуватися завдання.

2. Логічне обґрунтування робіт інформує працівників про те, як їх завдання логічно пов’язані із іншими роботами в організації. Погіршується внаслідок розширення спеціалізації.

3. Комунікації по роз’ясненню політики та методики – правила та переваги, що забезпечує їх роботодавець (підвищення заробітної плати при зростанні стажу).

4. Зворотний зв’язок (повідомлення працівників про виконання ними роботи. Щоденно, на основі атестації).

5. Переконавальна комунікація – спрямована на підтримку певного завдання всіма членами організації (всі працівники мають брати участь в донорській кампанії).

**Комунікації, спрямовані вгору.** Дуже важливі, оскільки є головним засобом надходження інформації на вищі рівні організації, де приймаються рішення. Це рух по скалярному ланцюгу. Знизу вгору передається така інформація:

- що зробив працівник;
- що зробили підлеглі цього працівника;
- які проблеми є у конкретного працівника;
- які проблеми є у відділі певного працівника;
- що, на думку працівника, необхідно зробити;
- яким є сприйняття показників своєї роботи працівниками;
- які аспекти політики та практики організації потребують коригування.

Приклад – Челенджер (нехтували комунікацією вгору).

**Горизонтальні канали.** Застосовуються з метою:

- координації робіт;
- вирішення проблем;
- розподілу інформації;
- вирішення конфліктів.

Відрізняються за стилем та характером від вертикальних, оскільки здійснюються здебільшого в консультативному, переконливому, нагадувальному стилі, аніж в директивному.

**Неформальні канали.** Часто називаються брехливими чутками, проте проведені дослідження стверджують, що такими каналами передається до 75 % – 95 % коректної інформації. Інформація передається швидше, аніж по формальних каналах. Найчастіше обговорюються зміни в бізнесі, офісні інтриги.

Неформальні повідомлення по-іншому називаються: завдання, що не відносяться до роботи, соціальні комунікації або підтримувальні комунікації. Іноді повідомлення може поширюватися по командному ланцюгу і при цьому залишатися неформальним. Наприклад тоді, коли тема повідомлення не стосується цієї організації чи роботи (обговорення тем, що не пов'язані з роботою, працівниками різних рівнів на пікніку, корпоративному святі).

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

6. *Приймач* – цільова аудиторія або особа, якій призначається інформація і яка її інтерпретує. Отримувач описується щонайменше двома аспектами поведінки: вмінням слухати та вмінням забезпечити зворотний зв'язок з відправником.

7. *Відгук* – сукупність реакції одержувача повідомлення після ознайомлення із його змістом. Можна спостерігати три основні типи результатів комунікації: а) зміни в знаннях одержувача; б) зміна настанов одержувача; в) зміни поведінки одержувача повідомлення.

Сприйняття – це унікальне розуміння суті речей. Залежить від сукупного досвіду отримувача і відправника, настанов свідомості тощо.

З точки зору керівника обмін інформацією варто вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, здійснюючи дії, на які чекав від нього відправник.

8. *Зворотний зв'язок* – частина відгуку одержувача, що надходить передавачу. Реакція отримувача на повідомлення. Може бути вербальною та невербальною, писемною та усною. Забезпечує орієнтири для наступного повідомлення. З її допомогою оцінюється ефективність комунікації (метод 360градусного зворотного зв'язку при оцінці працівника – колеги, керівники, партнери по взаємодії).

Він розглядається як сигнал, спрямований одержувачем інформації відправнику повідомлення, як підтвердження факту одержання повідомлення, він

характеризує ступінь розуміння або нерозуміння інформації, що міститься в ньому.

На практиці іноді має місце недооцінка зворотного зв'язку і надмірне захоплення однобічною комунікацією, коли зверху донизу надходять численні накази, розпорядження, вимоги тощо.

При наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються комунікаційними ролями. Тобто ефективний обмін інформацією повинен бути двобічно спрямованим: зворотний зв'язок необхідний, щоб мати уяву, якою мірою повідомлення було сприйняте і зрозуміле. Зворотний зв'язок помітно підвищує шанси на ефективний обмін інформацією, дозволяє обом сторонам позбавитися шуму.

### ***Види комунікацій***

Під видом комунікації розуміють різновиди мовного спілкування. До таких різновидів належать ділова розмова, бесіда, обговорення, співбесіда, спір, полеміка, дискусія, дебати, диспут, переговори, торги.

#### ***Ділова розмова***

*Розмова* – це завжди комунікація, якщо, звичайно, вона не є просто розповіддю про що-небудь однією особою іншій. Ми розглядаємо розмову як контактний метод. Він невіддільний від ситуаційної поведінки, де, як кажуть, «зустрічають по одягу» (манері триматися, рухатися, говорити, володіти своїми емоціями тощо), а «проводжають по розуму» (здатності зрозуміти, глибоко уявити проблему, обґрунтувати її, вміти сформулювати свою власну думку, вдало заперечити).

В розмові варіюють чітко продумані цілі, інтуїтивні причини та неусвідомлені мотиви. Розрізняють: розмову, бесіду (у власному розумінні слова) і ділову бесіду. Розмова – це форма ситуаційного контакту. Всі компоненти розмови повинні бути обґрунтовані й мотивовані. В правильній організації розмови чітко виділяють дві сфери: когнітивну і афектативну.

***Когнітивна сфера*** – це сфера пізнання та усвідомлення.

Перша частина її говорить про те, що необхідно собі давати звіт про те: «Хто я?», «Де я?», «Яке моє місце в даній ситуації?». Друга частина безпосередньо пов'язана з усвідомленням необхідного, бажаного й можливого: «Що я хочу?», «Як це можливо?»

***Афектативна сфера.*** Тут вже розуміють, що розмова – це психологічний контакт, тому доцільні такі запитання «Хто він (вона)?», «Яке місце займає він (вона)?», «Яке моє ставлення до нього (неї)?». На підґрунті відповіді на останнє запитання формується емоційно-психологічна фабула розмови.

**Перша складова** – підготовчий етап розмови. Вона не починається з простого звертання. На рівні підготовчого етапу мотивовано обирається суб'єкт розмови та його об'єкт (предмет розмови). Насправді, іноді предмет або об'єкт розмови з'являється вже після вибору суб'єкта.

**Друга складова** може бути названа історичною змінною. Вона може включати до себе фактичний (когнітивний) або емоційний (афектативний) компоненти. В будь-якому контексті розмови історична змінна як факт подій, які вже відбулися, обов'язково здійснює вплив на фабулу майбутніх подій та впливає на всю фабулу розмови.

**Третя складова** – попередні умови, або ситуація. Прямому звертанням звичайно передують якісь обґрунтування. Це та ж "Causa Sui" (причина самої себе) розмови. Тут можуть бути і події, які розвиваються спонтанно, а також деякий спровокований інцидент.

### **Бесіда, обговорення, співбесіда**

Є різні форми бесід: бесіда рівних за становищем партнерів, колег, керівника й підлеглого, вчителя та учня. Якщо розмова є ситуаційним контактом, то бесіда відрізняється від розмови тим, що це контакт предметний. Бесіда – це предметна розмова.

**Ділова розмова** – це розмова з колегами і партнерами, клієнтами й замовниками, суперниками й конкурентами.

Як правило, відправлена інформація ніколи не співпадає повністю з інформацією одержаною. Те, що співпадає, називається «зоною попадання», а те, в чому є розбіжності, – «зоною розбіжності». Величина «зони розбіжності» залежить від багатьох факторів, в тому числі й від цілей, які ставлять перед собою учасники бесіди. Але справа може бути і в тому, що партнер був недостатньо точний. Ця неточність може виражатися у використанні невідомих понять та термінів, плутанині в оцінках й судженнях. Тому це породжує непорозуміння.

Обговорення та співбесіда – це різновиди бесіди. Може бути три основних різновиди **обговорення**:

- обговорення якогось питання з підлеглими;
- обговорення з колегами;
- обговорення з опонентом (суперник, противник, конкурент).

Головним питанням обговорення є: як зробити обговорення корисним?

Відкрити обговорення – значить не просто розпочати його, а й запустити його механізм. Це означає: поставити завдання з усіх дискусійних пунктів.

Виділяють декілька моделей обговорення.

Це «круглий стіл», «мозкова атака» і командна ділова гра.

«Круглий стіл» – традиційне ділове обговорення. “Круглий стіл” при всій його демократичності має елементи організованості і навіть заорганізованості, ідеали угоди та конвенції. Саме поняття «круглий стіл» відразу включає в себе такі принципи:

Нема чітко визначених позицій, а є лише учасники обговорення спірного або дискусійного питання.

Всі позиції рівні, ніхто не має права бути вище інших.

Мета «круглого столу» – визначається в ідеях і думках відносно проблеми, яка обговорюється, або суперечливого положення.

«Мозкова атака» на відміну від «круглого столу» – це неупорядковане обговорення. В ній пріоритет віддається не порядку й організації, а божевільним ідеям. «Мозкова атака» не демократична, тому що не гарантує рівності прав учасників обговорення. Вище формальної рівності тут цінується пріоритет ідеї.

А оскільки за ідеями стоять люди, то неминуче виникає третя модель обговорення – *ділова командна гра*. Тут ідеї набувають не тільки форми проєктів, але й своїх прибічників і супротивників. По суті, ділова гра – перша практична апробація ідеї.

### **Спiр, полемiка, дискусiя**

Досить часто ці способи обґрунтування думок розглядаються як синоніми. Але існує принципова різниця між ними. Початковою формою обґрунтування потрібно розглядати заяву. Це висловлювання або декілька висловлювань одного із учасників комунікації при обговоренні якогось питання. Система заяв, об’єднаних однією темою, яка характеризується єдиною структурно-компонентною природою, є повідомленням. Повідомлення – аналог доповіді, виступу або промови.

*Спiр* як вираз ділового спілкування широко застосовується при обговоренні спірного положення. У вивченні спору існує багато думок про його характеристику й природу.

Часто спiр квалiфiкують як процедуру, в якiй один доводить, що певна думка правильна, а другий – що вона помилкова. В спорi йде такий обмiн думками, в якому опонент бореться за власну тезу і спростовує тезу пропонента.

На думку дослідників, родовим поняттям спору може бути поняття обміну думками. В спорі обмін думками найчастіше носить конфліктний характер. Основні концептуальні та композиційні характеристики спору як різновиду ділового спілкування наступні:

– суб’єктивна структура спору характеризується наявністю принаймні двох суб’єктів, одного із яких називають пропонентом, а другого – опонентом;

– суб'єкти спору рівнозначні в своїй ролі в процесі обміну думками за ступенем активності, видами та формами прямого та зворотного зв'язку один з одним;

– предметом спору є суперечливе положення, про яке кожна сторона має власну думку, яка називається позицією або тезою;

– для будь-якого спору достатньо поверхневого обговорення суперечливого положення;

– позиції сторін суперечать одна одній і найчастіше мають відкрито негативний характер;

– процедура обміну думками виявляється в боротьбі думок;

– боротьба думок у спорі досягає вищої форми – конфлікту або війни думок, особливістю чого служить доведення кожною стороною істинності своєї тези та помилковості тези опонента;

– предметне поле обговорення спірного питання ніколи не буває чітко визначеним. В спорі боротьба ведеться не основою, а думками;

– спір як вид ділового спілкування не регламентується ні в процедурному, ні в просторовому, ні в часовому відношеннях.

*Дискусію* як вид ділового спілкування нерідко ототожнюють з полемікою та спором. Однак, на відміну від спору, дискусія не веде до конфронтації, не роз'єднує, а з'єднує. Дискусія передбачає управлінське спілкування людей на основі доказів та аргументів з метою пошуку істини шляхом всебічного співставлення різних думок.

Вимоги до організатора дискусії: вміння сформувати довіру до себе, продемонструвати комунікабельність, здатність до “відкритого типу діалогу“, компетентність, авторитет та доброзичливість, вміння виявити порядність, зацікавленість та коректність у спілкуванні.

Дискусія пов'язана з організованістю, упорядкованістю, колективною діяльністю з'ясування істини. Засобами дискусії виступають не думки, а обґрунтовані позиції.

Основні риси дискусії як виду комунікації:

1. Суб'єктна структура дискусії така ж, як і в спорі, але її суб'єкти представлені партнерами, співавторами в колективному обговоренні спірного положення.

2. Позиції сторін можуть бути не тільки взаємовиключними, але й взаємодоповнюючими одна одну.

3. Метою обговорення виступає не спростування тези опонента, а встановлення міри істинності та помилковості кожної тези.

4. Дискусія характеризується як форма обговорення предмету на рівні сутності.

5. Обговорення спірного положення пов'язане із всебічним аналізом, колективною діяльністю, формуванням спільної думки.

6. В процедурному відношенні дискусія організована та регламентована.

7. Предметне поле обговорення в дискусії розвивається під дією процесу обміну думками по мірі з'ясування предмету розбіжності.

8. Дискусія може бути визначена як форма науково-пізнавальної діяльності.

9. На відміну від спору з його конфліктністю і протилежністю думок дискусія веде до компромісу, підведення тез під спільну основу, формулювання спільних позицій.

**Полеміка** виражає такий вид обговорення, який характеризується непримиренністю основ.

Основні риси полеміки:

1. Полеміка – боротьба, конфлікт думок, які зростають до протиріч.

2. В полеміці боротьба думок обґрунтовується причинами.

3. Полеміка – це сутнісний спір основ, які суперечать одна одній.

4. Полеміка – це збереження позитивних моментів протилежної сторони, а не поверхневе голе спростування й відкидання.

5. Безкомпромісність в полеміці обумовлена: рішучістю, протилежністю основ, їх антагоністичним характером.

6. Полеміка регламентується узгодженнями типу «круглого столу», політичного діалогу в передвиборній компанії, «відкритої трибуни».

7. Полеміка є найбільш адекватною формою обговорення питань, які мають соціально-політичне значення.

### **Диспути, дебати**

Їх розглядають як рівнозначні поняття. Дані форми обговорення є формами наукового спору.

Характерні риси **диспуту**.

1. Диспут – це завжди публічний спір.

2. Предметом диспуту як публічного спору служить наукова або суспільно-значуща проблема.

3. За організаційною структурою диспут характеризується різними формами обговорення: публічний захист тез, обговорення та захист соціальних проектів, захист дисертацій тощо.

4. На відміну від дискусії диспут не тільки прояснює основу, але й затверджує позиції тих, хто сперечається.

**Дебати** призначені для обміну думками в публічній формі (на зборах, засіданнях, конференціях). Їх мета – це з'ясування відносин учасників обговорення до загальних тез виступу.



**Торги** – це укладання юридичної угоди з будь-якою особою, яка запропонувала найвигідніші умови. Юридично оформлені торги відомі ще за часів Римської імперії, де вони поділялися на три категорії:

- торги на працю;
- торги на працю з матеріалом;
- торги на поставку матеріалів.

1. Результат торгів – угода, специфічна домовленість. Торги іноді породжують пристрасті й стають манерою поведінки і навіть правилами гри.

2. Будь-які торги – це специфічна форма вирішення та врегулювання конфлікту. Сам факт торгів означає, що сторони шукають компромісу, і пошук йде в напрямку знаходження найбільш вигідного рішення. Оптимальність компромісу – виключна прерогатива торгів. Учасники торгів лояльно співпрацюють лише до певної пори, доки в них немає іншого виходу. Якщо ж вони відчують можливість уникнути співробітництва, вони відразу ж перетворюються в конкурентів і намагатимуться вирвати один в одного максимально можливі поступки.

3. Питання в тому, чого більше в торгах: боротьби чи поступок – теж не просте. Внутрішня природа торгів – «ти – мені, я – тобі», отож поступки є необхідною рисою цієї форми співробітництва.

4. Головне, щоб поступки були взаємними та обґрунтованими.

5. Головним законом торгів можна назвати такий: міра поступки повинна бути врівноважена мірою придбання.

#### ***Технологія ведення торгів***

6. Вступаючи в торги, необхідно скласти для себе перелік того, чим, і в якій черговості можна поступитися.

7. Поряд з цим, повинен бути складений список того, що бажано придбати.

8. Список поступок повинен бути доповнений можливими умовами й необхідними діями.

9. На кожному етапі торгів потрібно чітко розуміти, що кожна поступка повинна мати свою гарантію.

10. Придбання повинно бути співвідносним з очікуванням.

11. Після кожної поступки та придбання варто робити аналіз, щоб знати, що домінує на даному етапі.

12. В торгах не припустимий обман.

Торги – це, насамперед, спілкування, передача почуттів, встановлення та підтримання контактів, переконання когось в чомусь.

## *Форми комунікації*

У підприємницькій діяльності використовуються різні засоби, види і форми комунікації. Завдання полягає у тому, щоб насамперед вміло використати різні види комунікації, серед яких можна назвати такі:

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

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

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

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

д) паралінгвістична комунікація – спілкування за допомогою міміки, виразу очей і губ, а також пози рухів (передача різних відтінків повідомлення, його прихованого змісту).

Перераховані види комунікації не вичерпують усю їх різноманітність. Так, за цільовою спрямованістю комунікації бувають інструктуючі, мотивуючі та інформуючі, які постачають інформацію для прийняття управлінських рішень, організації і контролю за їх виконанням. Для досягнення цілей організації та ефективного обміну інформацією використовуються висхідні, нисхідні та горизонтальні комунікації. Висхідні комунікації, як правило, здійснюються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок. Метою їх є оповіщення вищого ешелону влади (вищого керівництва) про те, що робиться на більш низьких рівнях ієрархічної системи. В Японії, США та інших країнах створюються спеціальні групи працюючих (осередки якості), завданням яких є розробка й регулярне інформування керівництва про проблеми, що виникають, та шляхи їх розв'язання.

Існують певні правила успішного здійснення вертикальних комунікацій: а) правильний, ввічливий стиль мови; б) достатня гласність, що перешкоджає виникненню домислів, пліток; в) недопущення дріб'язкової опіки над підлеглими; г) недопущення передачі інструкцій, вказівок від вищестоящего керівника безпосередньо до останнього адресата, що спричиняє втрату відповідальності, порушення встановленої ієрархії.

Перед нисхідними комунікаціями ставиться завдання довести до відома й свідомості на вищих рівнях стратегічні напрямки майбутньої діяльності.

Крім офіційних (формальних) комунікацій, у менеджменті важливу роль відіграють неформальні (неофіційні) комунікації. У підприємницькій діяльності

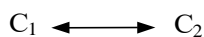
неформальні комунікації неминучі і мають різний характер. На практиці офіційні структури та офіційні комунікації – це лише та частина айсберга, яку видно над водою. Чимало питань розглядаються та вирішуються неформально групами, що не наділені офіційними повноваженнями і які створені на базі дружніх стосунків, старих шкільних зв'язків, приналежності до однієї партії, національного походження, релігії та інших загальних інтересів.

Для розвитку неформальних комунікацій можуть з успіхом використовуватися неофіційні правила та ритуали, скриньки для пропозицій, які сприяють їх вільному новаторському потоку. У цьому руслі можуть діяти спеціальні комісії для розгляду скарг, «дні відкритих дверей», різні збори й наради.

### *Структура спілкування*

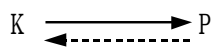
Без суб'єктів, які беруть участь в процесі передачі, одержання і засвоєння інформації немає комунікації. Для розуміння природи спілкування, його рівня і особливостей достатньо уявити собі комунікативний процес як взаємодію: "Я – Я", "Я – Ми" і "Ми – Ми". Курбатов В.І. виділяє такі підходи.

**Підхід 1.** Суб'єктами комунікативного процесу є окремі індивіди (або групи індивідів), які беруть участь у взаємоузгодженому процесі обміну інформацією. Схема комунікації матиме такий вигляд:



Із цієї схеми не видно, хто є відправником, а хто є одержувачем тієї чи іншої інформації.

**Підхід 2.** Стрілка, позначена суцільною лінією, означатиме цілеспрямований процес передачі інформації, а пунктирна стрілка – відповідь на неї, зворотний зв'язок. Тоді структура комунікації може бути представлена так:



Якщо комунікація виступає процесом передачі навичок, то природно, що домінуючими в ньому будуть доказовий, ілюстративний і аргументуючий аспекти. Тоді комунікатора зручніше трактувати як **аргументатора**, а реципієнта – як **адресанта**. Процес комунікації, пов'язаний з передачею інформації від аргументатора до адресанта, буде навчанням, лекцією, семінаром, оглядом, настановою.

У тому випадку, коли процес комунікації носить конфліктний характер і реалізується в конфронтації та протиставленні, комунікатор і реципієнт перетворюються в опонента і пропонента. Подібний процес обміну повідомленнями характеризується тим, що у відповідь на кожне повідомлення

пропонента, на його тезу або аргумент опонент висуває свою контртезу або контраргумент. Така конфліктна комунікація виражається в спорі, полеміці, диспуті.

На відміну від вищенаведеної, можлива конфліктна модель комунікації, яка від протиріччя в мотивах веде до узгодження в результатах, відповідно використовуючи для цього безконфліктні засоби. Суб'єкти такого процесу – учасники переговорів. Вони є партнерами в пошуку взаємоузгодженого виходу із конфліктної ситуації.

Встановлення належної комунікації пов'язане з розв'язанням багатьох питань. Це готовність партнерів встановити комунікацію, виявити та усунути перешкоди, вибрати способи комунікації, правильно поєднати усну, візуальну та письмову форми комунікації тощо. Людську комунікацію прийнято вивчати не тільки в її теоретичних аспектах, але й як мистецтво та практику. Саме так розглядається здатність до комунікації (вміння говорити, слухати, писати, читати і, зокрема, ораторське мистецтво, схильність до журналістики, викладацької роботи, рекламної справи, літератури, радіомовлення і телебачення тощо).

## **Тема. Труднощі та бар'єри комунікації**

### ***Труднощі комунікації***

Комунікація має свої труднощі. Вона пов'язана не тільки з конфліктами, спором, труднощами досягнення угод. Комунікація є колективною дією, взаємодією і вже одне це говорить про те, що в ній виникають свої особливі труднощі.

Процес комунікації – це, насамперед, передача повідомлення, інформації, прийом повідомлення, опрацювання інформації, виконання дії, організація взаємодії. Курбатов В. І. виявив, як мінімум, 30 основних помилок, які виникають в процесі комунікації. Їх класифікують за такими групами:

#### *Група 1. Відправлення повідомлення*

Повідомлення погано сформульоване і викладене.

Повідомлення є неповним і недостатнім.

Погано підібрані коди повідомлення (неточні, невідомі одержувачу, двозначні).

Передані просто помилкові дані.

#### *Група 2. Одержання повідомлень*

Повідомлення незрозуміле (зрозуміле не повністю).

Повідомлення зрозуміле неправильно.

Має місце упереджене ставлення одержувача до повідомлення відправника.

Повідомлення взагалі не одержане.

Одержання повідомлення не підтверджено (взагалі залишено без відповіді).

### *Група 3. Особисті настанови*

Неуважність при відправці та одержанні повідомлення.

Недостатня зацікавленість.

Некомпетентність.

Квапливість, нервовість, надзвичайна емоційність.

Агресивність.

Недотримання правил комунікації.

### *Група 4. Колективна дія*

Відсутність спільної мети.

Боротьба за лідерство в групі підміняє спільну мету.

Дуже велика залежність від лідера.

Надмірна авторитарність.

Відсутність лідера, авторитету.

### *Група 5. Організація*

Погана організація групи, відсутність розподілу функцій між учасниками.

Відсутність методу роботи.

Відсутність контролю.

Недостатньо розвинута структура комунікації.

Структура комунікації неадекватна проблемі, що вирішується.

Структура комунікації є надто жорсткою.

Існує відразу декілька структур комунікації, неузгоджених між собою.

Комунікативні бар'єри виникають досить часто. Основними причинами поганої комунікації є:

- недостатнє розуміння важливості спілкування;
- неправильна настанова свідомості (байдужість);
- погана побудова самого повідомлення;
- слабка пам'ять;
- невдале формування засобів зворотного зв'язку.

***Нерозуміння важливості спілкування.*** Часто керівники дотримуються точки зору, що робітникам зовсім не обов'язково знати стан справ в цілому. Однак дослідження засвідчують, що обізнаність про загальний стан справ співробітники організації ставлять на друге і третє місце із десяти в переліку найважливіших моральних факторів, які впливають на їх роботу. Свідомість людини не терпить запитань без відповіді. Якщо ті, хто знають, не дають відповіді на запитання, тоді співробітники будуть шукати відповіді там, де немає вірогідної інформації.

**Неправильна настанова свідомості та якість комунікацій.** Настанова свідомості – це ставлення людини до оточення, яке ґрунтується на всьому її життєвому досвіді. Дефекти настанови свідомості проявляють себе як стереотипи мислення, упереджені уявлення, неправильні стосунки, відсутність уваги та інтересу.

Стереотип – це стійка, спрощена думка стосовно окремих людей або ситуацій. До числа широко розповсюджених стереотипів належать, наприклад, товстуні – життєрадісні, а руді – гарячкові.

### ***Помилки при побудові спілкування***

Спілкуючись між собою, люди часто припускаються низки помилок. Основні з них наведені нижче.

1. **Неправильний вибір слів.** Одне і те ж слово має багато значень. Деякі з них відображають зовсім різні ситуації, тому варто бути дуже уважним в побудові фрази та виборі слів.

2. **Помилки в організації повідомлення.** Повідомлення повинно вести одержувача від уваги до інтересу, від інтересу до основних положень, від основних положень до заперечень та запитань, від заперечень й запитань до висновків і від висновків до бажання діяти.

3. **Неправильна оцінка здатності одержувача зрозуміти повідомлення.** Дізнатися про те, як побудовано повідомлення, допомагає зворотний зв'язок. Завжди йдіть до максимальної простоти повідомлення, користуйтеся словами повсякденної мови.

4. **Слабка переконливість.** Поки одержувач не повірить вашим словам, повідомлення не дасть бажаного ефекту. Можете відправити сотню повідомлень, але якщо хоч в одному з них будуть неправдиві факти, цього достатньо, щоб зруйнувати довір'я до інших 99 повідомлень, а також до майбутніх.

5. **Відсутність бажання діяти.** Керівник не завжди буває достатньо вольовою людиною. Він сподівається, що одержувач сам знає, що від нього вимагається. Однак добрий керівник завжди чітко визначає бажані йому дії та строки, що потрібні.

При налагодженні міжособових комунікацій потрібно враховувати роль комунікативних бар'єрів – психологічних перешкод на шляху поширення та прийняття інформації, які виникають з різних причин: упередженість, соціальні, політичні, моральні, професійні та інші відмінності між людьми і, зокрема, між джерелом інформації та її адресантом (одержувачем) та ін.

Перешкоди, обумовлені сприйняттям, полягають у наступному: люди реагують не на те, що відбувається насправді, а на те, що ними сприймається. Однією із перешкод правильного сприйняття є конфлікт між сферами компетенції, різними судженнями відправника й одержувача інформації.

Повідомлення по-різному інтерпретується залежно від роду занять, спеціальності, у випадку недовіри, антагонізму.

Найпростішою **перешкодою в організаційних комунікаціях є перекручення повідомлень**: 1) ненавмисно, внаслідок труднощів міжособових відносин; 2) свідоме перекручення інформації, коли хто-небудь (керівник) не згоден із повідомленням і змінює його в своїх інтересах; 3) внаслідок фільтрації, передачі інформації з одного рівня на інший тільки тих повідомлень, які його стосуються.

В комунікаційному процесі часто мають місце **інформаційні перевантаження**. Керівник, зайнятий переробкою інформації, що надходить, та необхідністю підтримувати інформаційний обмін, не в змозі ефективно реагувати на всю інформацію.

Труднощі в налагодженні ефективної комунікації іноді виникають через **недосконалу структуру управління**: зайва кількість ієрархічних щаблів, недотримання норми керованості, нечіткий розподіл обов'язків, прав і відповідальності управлінського персоналу тощо.

Для удосконалення комунікацій в організаціях необхідно чітко визначити потребу в інформації кожного структурного підрозділу та кожного робочого місця, регулювати інформаційні потоки відповідно до вирішуваних завдань. Управлінська діяльність має бути більш організованою: повинні чітко плануватися масові організаційні заходи (збори, наради), зустрічі з підлеглими, ветеранами праці, керівниками інших підприємств та організацій. Треба відновити подекуди забуту практику встановлення скриньок для пропозицій, введення внутрішнього друкованого органу: багатотиражних газет, інформаційних бюлетенів та ін. Американські компанії розробляють і впроваджують різні системи збору пропозицій, створюють спеціальні групи для апеляції, організовують опитування, слідкують за стосунками між співробітниками тощо.

### ***Бар'єри спілкування***

#### ***Бар'єри взаєморозуміння***

Головна проблема спілкування – відсутність взаєморозуміння. Можна виділити декілька основних принципів взаєморозуміння в спілкуванні.

***Принцип 1.*** Володіння професійною мовою.

Комунікатор, реципієнт повинні володіти професійною лексикою, вміло використовувати її в різних ситуаціях з тим, щоб описати та пояснити їх.

***Принцип 2.*** Рівень взаєморозуміння прямо пов'язаний з рівнем інтелектуального розвитку комунікатора та реципієнта.

Низька здатність розуміння одного із партнерів в спілкуванні повинна компенсуватися високою здатністю доступно та дохідливо пояснити тезис, що

обговорюється. Відсутність взаєморозуміння за умови суттєвої різниці рівня інтелектуального розвитку співрозмовників не тільки ускладнює спілкування, але й робить досягнення конструктивного результату неможливим.

*Принцип 3.* Рівень взаєморозуміння обумовлений повнотою інформації.

Неповне повідомлення не сприяє виникненню ефекту взаєморозуміння. Повнота інформації, в свою чергу, може бути доповнена повнотою викладення матеріалу, фактів, а також відкритим способом викладення власної позиції.

*Принцип 4.* В основі ефекту взаєморозуміння – логічність викладення та послідовність обґрунтування.

Взагалі розуміння того, що хоче довести співрозмовник, прямо виникає з того, наскільки послідовно, несуперечливо, обґрунтовано він викладає свою позицію.

*Принцип 5.* Сконцентрованість уваги.

Щоб зрозуміти, потрібно не тільки слухати, але й чути, що говорить співрозмовник. Вмінню слухати потрібно вчитися. Без активного слухання немає не тільки взаєморозуміння, але й спілкування взагалі.

*Бар'єри, що виникають в спілкуванні.*

Навіть при найсприятливіших умовах управлінського спілкування встановленню повного контакту між керівником та підлеглим заважають індивідуальні типологічні особливості сторін. До них окрім зовнішніх даних (які важко змінити але можна маскувати) відносяться темпераменти, характери та емоційні стани.

Їх наявність і створює бар'єри на шляху встановлення контакту. Наявність таких бар'єрів:

- збільшує психологічну дистанцію між партнерами;
- знижує рівень взаємного саморозкриття та міри взаємної довіри;
- деформує характер взаємодії в спілкуванні.

*Бар'єр темпераменту.*

Виникає як наслідок зустрічі двох людей з різними типами нервової системи. Темперамент – фундамент характеру, це загальний стиль реагування нервової системи на навколишнє середовище. Тип темпераменту залежить від вродженого типу вищої нервової діяльності, що притаманна людині. В нервовій системі змінюються два основних процеси – збудження та гальмування. Від їх взаємодії і залежить тип темпераменту. Люди мають різні темпераменти. Це визначається рядом причин.

По-перше, у всіх людей ці два процеси відрізняються за силою, інтенсивністю протікання.

По-друге, ці процеси можуть бути як врівноважені, так і неуврівноважені, тобто один із них може переважати.



По-третє, різною може бути рухливість нервової системи, тобто швидкість зміни процесів одного типу іншим.

*Бар'єр характеру.*

Характер є сполученням найстійкіших, суттєвих особливостей людини. В результаті систематизації особливостей міркування людей, емоційних проявів та мотивів поведінки, вийшло кілька різних класифікаційних систем характерів. Е.Жарікв та Е.Крушельницький пропонують одну з них:

- 1) лідер або доміантний – (Д);
- 2) логік – (Л);
- 3) естет – (Е);
- 4) боєць – (Б);
- 5) пасивний – (П);
- 6) надійний – (Н);
- 7) мрійник – (М);
- 8) спрінтер – (С);

Для визначення того, до якого типу відноситься людина, необхідно оцінити себе за наступними висловами:

1. Я справляюсь з такими справами, коли треба переконувати, інструктувати, розпоряджатися (Д).
2. Я легко вирішує алгебраїчні задачі (Л).
3. Я б не зміг працювати санітаром в лікарні, оскільки не переношу грязі (Е).
4. В будь-яку хвилину я готовий вбити суперника влучною реплікою або гідно відповісти на його напад (Б).
5. В мене мирні стосунки з людьми, я уникаю суперечок та боротьби (П).
6. Коли я не рухаюсь, мене тягне на сон (Н).
7. Я люблю мріяти, не задумуючись над реальністю моїх мрій.
8. Я швидко відмічаю слабкі сторони людини, його ідей тощо (С).

Якщо записати відповідні символи по мірі зменшення, то отримана формула приблизно буде відповідати психологічній структурі тестованого. Діаметральні протилежності комбінацій створюють бар'єри в спілкуванні.

*Бар'єр манери спілкування.*

Манера спілкування як індивідуалізована програма формується на базі темпераменту, характеру та типу акцентуації особистості. До основних манер спілкування належать:

*Доміантний суб'єкт спілкування* відчуває потребу звернутися до будь-якої людини, і його не дуже турбує доречність, доцільність такого спілкування. Не вважає для себе обов'язковим відповідати на запитання, які йому ставлять. Він завжди хоче сам впливати на інших, володіти ініціативою, подавлювати

активність партнера по спілкуванню. Таку його спрямованість можна вловити на стадії оцінки комунікативної ситуації по осанці, міміці, жестах, погляду та реплікам. В спілкуванні він напористий, перебиває партнера, підвищує голос, багато разів повторює одне й те ж саме.

Екстравертний суб'єкт спілкування схильний до спілкування. Спілкування – його стихія. Практично завжди спрямований на партнерство, незалежно від того, важко чи легко у нього на душі. Щиро впевнений в своїй здатності зрозуміти кожну людину. Питливий, в першу чергу по відношенню до людей. Бажає бути корисним, уважний до інших, бажає такого самого відношення до себе. Буває ексцентричним у висловлюваннях, підхоплює новинки. Йому подобається висловлювати симпатії партнеру по спілкуванню. Вміє говорити щиро та відкрито. З ним легко вступати у спілкування.

Інтровертний суб'єкт спілкування не схильний до зовнішнього діалогу, має нестійку зовнішню комунікативну настанову. Зосереджений на автоспілкуванні (з собою). Образливий. Соромливий. Не схильний до спілкування на особисті теми. Має гарну систему захисту “особистих зон”.

*Поради:* спілкуватися з ока на око, в інтенсивне спілкування залучати поступово та делікатно.

*Бар'єр негативних емоцій.*

Емоція – суб'єктивна реакція людини на вплив внутрішніх та зовнішніх подразників, яка проявляється в вигляді задоволення чи незадоволення, сміливого пориву, страху тощо. Емоції супроводжують всі події і відображають значимість самих подій, служать одним із головних механізмів внутрішньої регуляції психічної діяльності та поведінки, спрямованих на задоволення актуальних потреб.

*Бар'єр недостатнього розуміння важливості спілкування* – наслідок хибної настанови вищого керівника, який вважає, що підлеглому не обов'язково давати всю інформацію; недооцінка ним спілкування як соціально-психологічного механізму управління людьми.

*Бар'єр першого враження.* Спілкування приводить до контакту з новими людьми. І часто ми не розуміємо, що наші з ними взаємостосунки багато в чому були визначені першим враженням. Це теж емоційний бар'єр. І хоча говорять, що перше враження найчастіше близьке до істини, все одно воно цілеспрямоване, розмите і часто просто помилкове. Висновки варто слід робити з усього обсягу інформації, а не тільки з одних лише зовнішніх ознак першого враження.

## Тема. Діловий стиль і манери обговорення

### *Діловий стиль спілкування*

Загальною характеристикою ділового стилю є орієнтованість на досягнення конструктивного результату, пов'язаного з обговоренням суперечливого положення. Конструктивним називається такий стиль спілкування, який складається із оптимального комбінування позицій учасників комунікативного процесу.

Основне питання ділового спілкування можна сформулювати так: позиції сторін визначаються ставленням до проблеми або до опонента. В залежності від того чи іншого вирішення цього питання виникають зовсім різні уявлення про те, який зміст ми вкладаємо в поняття «ділове спілкування» або «діловий стиль спілкування».

У першому випадку ми маємо справу зі зваженим обговоренням суперечливого положення. Це і є діловий стиль. У другому випадку мова йде не про обговорення проблеми, а про обговорення носіїв тих чи інших поглядів. І навіть якщо учасники цього обговорення і підводять свої позиції під спільний знаменник, – це не ділове спілкування. Це може називатися договором, альянсом, угодою, союзом, кон'юнктурою.

Принципова різниця між цими двома моделями впливає з того чи іншого вирішення основного питання ділового спілкування. Якщо послідовно розглянути два способи вирішення основного питання ділового спілкування, то можна виділити наступне.

Основним принципом будь-яких ділових відносин, які пов'язані із спілкуванням, буде такий: ***ставлення до проблеми не залежить від ставлення до опонента.***

Реалізація даного принципу пов'язана із застосуванням наступних більш часткових прийомів та методів.

1. Виявлення проблеми в «чистому вигляді», тобто яка вона є сама по собі, незалежно від того, що про неї думають і як до неї ставляться всі інші сторони конфлікту, в тому числі й від власної думки. Незалежно від того, хто її представляє, яка про неї існує думка, чи відповідає вона «правилам гарного тону».

2. Оцінка проблеми, яка виходить із об'єктивних критеріїв, а не характеристик будь-якого, в тому числі власного інтересу і наміру. Треба відмітити, що основними труднощами, які доводиться долати в діловому спілкуванні, є не боротьба з супротивником, опонентом, а боротьба з самим собою. Це зусилля, які необхідні для того, щоб подолати власний суб'єктивізм, упередженість, претензію на те, що власна точка зору є єдино правильною. Тому при формуванні позиції необхідно розділити об'єктивну оцінку і суб'єктивні цілі та наміри. Потрібно показати, що при всьому об'єктивному баченні проблеми

позиція характеризується, насамперед, своїми конкретними цілями та ідеями. Це зрозуміло й природно. Але якщо до суб'єктивної мети ще додати упереджене суб'єктивне бачення проблеми, то чекати від цього всього конструктивного вирішення спірного положення неможливо.

3. Розмежування об'єктивних оцінок та суб'єктивних цілей і задумів. Особистість опонента можна не схвалювати, проте не можна це ставлення переносити на його позицію. Необхідно віддати належне сильним сторонам позиції опонента.

4. Незалежна експертиза ситуації, яка склалася через різні позиції. Проводиться по всіх аспектах проблеми, в тому числі і по власній.

5. Визначення власної позиції, виходячи з того, що вона характеризується виразом позиційного інтересу, а не претензій на абсолютну істину, що суб'єктивно сприймається як право сили або сила права (в спілкуванні має діяти презумпція рівності сторін, доки не стане зрозумілим, що одна позиція сильніша за іншу. Жодна із сторін не має права претендувати на виключне право, початковий пріоритет, режим сприяння).

6. Формування відношення до позиції опонента, виходячи із принципової рівності поглядів, основ, принципів та права висловити свою точку зору.

Альтернативою розглянутих вище характеристик є наступний принцип.

***Ставлення до проблеми формується через призму ставлення до опонента.*** Цей принцип має протилежну властивість.

Реалізація цього принципу, який перетворює обговорення суперечливого положення із досягнення угоди в змову, характеризується такими прийомами і методами:

– спірне положення розглядається лише під кутом зору відповіді на запитання «Кому вигідно?», тобто проблема розглядається лише як прояв намірів та інтересів протилежних сторін.

– оцінка спірного положення дається виходячи із особистого, суб'єктивного інтересу, без врахування суспільно значущих основ.

– береться до уваги лише позиційна експертиза, всі інші експертні оцінки не розглядаються.

– власна позиція визначається у відповідності до уявлення про свою перевагу.

– оцінка позиції опонента здійснюється на тій же основі: позиція опонента не може бути правильною, тому що це – позиція противника.

### ***Принциповість по суті: імперативи ділового обговорення***

Природно те, що принциповість по суті – це, насамперед, позиція, яка ґрунтується на ставленні до проблеми, а не на ставленні до опонента. Це

необхідна, але не достатня умова. Інші вимоги формулюються як прості імперативи ділового стилю спілкування, які наводить Курбатов В. І.

*Імператив 1. Поставте себе на місце опонента*

Фішер і У. Юрі стверджують, що ми бачимо світ в залежності від того, з якої дзвіниці ми на нього дивимося. Люди схильні вірити в те, що їм більш близьке, і бачити те, що вони бажають бачити. Це проявляється в тенденційному підборі інформації, селекції й оцінці фактів, в їх упередженій інтерпретації, відмові опоненту в праві на правоту.

Кожна сторона в діловому спілкуванні має намір бачити тільки переваги своєї власної позиції й не помічати її недоліки. Мова про переваги позиції опонента, як правило, взагалі не йде. Даний імператив включає в себе більш часткові норми ділового стилю спілкування.

*Імператив 2. Формулюйте цілі ділового спілкування в межах їх досяжності*

Діловий стиль спілкування має на меті, насамперед, конкретні цілі. Тому цілями комунікації повинні бути такі орієнтири, які знаходяться в межах можливостей партнерів. Такі цілі повинні знаходитись і в тих областях, які співпадають з вашими власними можливостями. Цілі ділового спілкування повинні бути конкретизовані за строками, технологією реалізації, послідовністю і практичною значущістю. Ці параметри виступають необхідною умовою ділового стилю спілкування.

*Імператив 3. Предметом суперечки повинне бути відношення до проблеми, а не до партнера*

Потрібно бути готовим розбиратися з проблемою, а не з людьми. Якщо партнери або супротивники переходять на особистості, то вирішення спірного питання не має перспективи. Кожний крок, кожний вислів буде трактуватися як спрямований особисто проти тієї чи іншої людини. Тонус конфлікту буде зростати і примушувати партнерів займати захисну позицію практично проти будь-якого кроку або дії іншої сторони, незалежно від конструктивного чи деструктивного її характеру. По-іншому принцип може звучати: “Будьте готові розбиратися з проблемою, а не з людьми”.

*Імператив 4. Принциповість повинна ґрунтуватися на принципах позиції*

Цей імператив має такі похідні:

Він лежить в основі поняття чесності. Якщо її немає у партнерів, тоді всі інші характеристики ділового стилю спілкування постраждають.

Учасник ділового спілкування повинен бути наділений багатьма різними якостями, в їх числі сміливість прийняття рішень, без якої нема відповідальності.

Симетричність принципівості – це рівнозначність критичного ставлення до «плюсів» і «мінусів» комунікативного процесу, незалежно від їх персоніфікації.

Принциповість в діловому спілкуванні має й інші виміри. Потрібно встигнути на крок раніше партнера-противника визнати неправоту своєї заяви, щоб не дати йому можливості досягти тактичного успіху від обговорення цього. Своєчасне покаяння позбавляє опонента шансу із невдачі виграти бали і захопити ініціативу.

### ***Принциповість за формою***

Формальна принципівість також ґрунтується на певних принципах. Але ці принципи зовсім іншого роду. Насамперед, це підміна імперативів, сформульованих вище, імперативами, які за формою нагадують їх, але переслідують зовсім інші цілі.

Звичайно, хто відкрито скаже, що головне для нього не проблема, не справа, не вирішення спірного питання, а зведення рахунків з партнерами. Так буває часто. Відповідно до цього змінюються й імперативи обговорення. Імператив типу “поставте себе на місце партнера” трансформується в ряд часткових приписів.

***Принцип 1. "Мені це довірено..."*** В такій ситуації вирішення питання ставиться в залежності не від реального змісту проблеми та обставин її обговорення в спілкуванні, а від статусно-рольових характеристик учасників обговорення. Причому, чим вищий статус і повноваження такого суб'єкта спілкування, тим непохитніше, твердіше він себе поводить, виправдовуючи тим самим свій високий ранг і статус.

***Принцип 2. "Поставте себе на моє місце..."*** Це справжній принцип. Він антикомпромісний і твердий. Це – принцип виправдання відсутності гнучкості або навіть нездатності на гнучкість позиції.

***Принцип 3. Головне прокукуривати – а там хоч і не світай!***

Формальна принципівість ніколи не турбується про те, щоб цілі були досягнуті або взагалі досяжними. Для неї головне – проголосити цілі! Головне – участь! Цей відомий олімпійський принцип використовується прибічниками формальної принципівості.

Якщо ділова принципівість, що передбачає предметне обговорення, по суті намагається обговорити проблему, то її альтернатива – формальна принципівість ставить своєю метою тільки заявити про себе, відзначитися, висловитися, показати себе. Формальна принципівість – такий різновид стилю спілкування, який приречений на формальну угоду. Вона може бути дуже точно вивірена, гарно оформлена, але мати один недолік: вона не має ніякого відношення до справи.

## *Техніка боротьби*

Мовне спілкування дуже багатопланове. Спілкування може бути пряме й опосередковане, вербальне (мовне) і невербальне, предметно-практичне й духовне, індивідуально-особисте і групове. Воно може бути спрямоване на комунікацію та на співробітництво.

Спілкування, яке ставить собі за мету конфронтацію, протиборство, має свої особливості. Основною метою такого спілкування є перемога над опонентом, спонукання до прийняття власної точки зору, залучення на свій бік слухачів. В боротьбі за перемогу особливу роль відіграє техніка боротьби.

Техніка боротьби може трактуватися як її тактика. Вона наслідує ефективні методики, які дають перевагу в спорі та полеміці, що дозволяють досягти перемоги й уникнути поразки.

Техніка боротьби в мовному спілкуванні базується на певній мовній теорії та практиці. Боротьба без наслідувань принципам теорії і нормам практики перетворює мовну взаємодію в звичайну перепалку, де всі засоби виправдані. Навпаки, наслідування загальноприйнятих правил і прийомів робить конфронтаційне мовне спілкування цікавим мовним змаганням. У цьому змаганні техніка боротьби стає мистецтвом. До того ж, наслідування тактики дозволяє зробити власну мовну діяльність упорядкованою та ефективною. Мовна взаємодія ґрунтується на загальноприйнятих нормах та символізує собою культуру спілкування.

Боротьба та конфронтація пов'язані з вивченням групової динаміки. Звичайно, така форма ділового спілкування як переговори йде в ключі групової боротьби. Тому важливим елементом боротьби є придушення сил згуртування команди суперника та стимулювання сил її розрізнення. Оптимальна стратегія орієнтує на розкол групи, роздування групового конфлікту. Найрадикальніший засіб – це переформування групи.

Переформування групи означає створення її можливої структури та субординації в противагу тій, що існує. При роздуванні мікроконфліктів група вже не становить колишнє єдине ціле. Можливий метод звертання й до іншого зовнішнього лідера, обминаючи офіційного, який належить до даної групи. Цей метод створює сильну напругу в групі. Роздування групового конфлікту може бути досягнуте тиском на її підгрупи: радикалів і консерваторів, реформаторів і догматиків, людей, як кажуть, “з передовими поглядами” і таких, які такими не володіють.

### *Співробітництво: фактори, які сприяють раціональній взаємодії*

Вміння говорити, як і вміння слухати, – важливі складові процесу комунікації. Оскільки комунікація – це процес двостороннього обміну заявами та

діями, то в її основі, насамперед, лежить взаєморозуміння. Ділове спілкування – це процес взаєморозуміння. В цьому процесі може бути те, що допомагає досягнути процесу взаєморозуміння і те, що йому перешкоджає. Важлива складова такого процесу – наявність зворотного зв'язку. Тому, вступаючи в спілкування і намагаючись досягти взаєморозуміння, необхідно передбачити характер зворотного зв'язку.

Наступною умовою спілкування може бути правило: кожна відповідь повинна бути підтверджена. Якщо у відповідь на прямі запитання А партнер В дав таку ж пряму і недвозначну відповідь, то потрібно обов'язково підтвердити її одержання, брати участь в діалозі. Інша справа, якщо один з партнерів залишився незадоволеним цією відповіддю. З ним можна погоджуватися або не погоджуватися, його можна навіть не зрозуміти зрештою, але його відповіддю не можна нехтувати. Відповіді партнера треба “дати належний прийом”, підтвердивши це словом або справою. Відсутність такого підтвердження розриває нитку розмови, яка зав'язалася. По суті, в цьому й виявляється добра воля та бажання вести розмову. Нарешті, в цьому проявляються увага й повага до партнера. А це все – необхідні складові культури спілкування.

З таких дрібних штрихів спілкування і складається ефективність взаєморозуміння.

### **Тема. Експресивна поведінка в спілкуванні** ***Експресія як вираз внутрішнього світу людини***

Альберт Мехраб'єн вважає, що слова передають лише незначну частину повідомлення. 93 % конкретного повідомлення полягає у невербальних факторах (7 % - слова, 38 % - тон голосу та інтонація, 55 % - вираз обличчя, положення тіла, жести). Невербальні комунікації зазвичай супроводжують вербальні, завжди є частиною ситуації, яка передає контекст. При сприйнятті невербальних сигналів не можна розцінювати окремо взятий жест, необхідно його співставити з усіма іншими, з ситуацією, культурним середовищем і зробити загальний висновок.

Дослідники поділяють невербальні комунікації на три категорії:

- голосові атрибути (парамова);
- комунікація за допомогою рухів тіла;
- комунікації шляхом взаємного розміщення в просторі.

Мова слів і мова тіла досить непрості. Нерідко ці мови ніби суперечать одна одній: на словах людина говорить одне, а всією своєю експресією – інше. Тут важливим буде розуміння того, що вербальна комунікація є свідомою, раціоналізованою, початково продуманою. На відміну від цього мова тіла часто буває спонтанною. Однак, якщо слова можуть заводити в оману, причому свідомо, то в більшості випадків експресивна поведінка більш правдива. Це



пов'язано з тим, що людині важче вдається узгодити координацію всіх компонентів експресивної поведінки: міміки, жестикуляції, рухів. Найчастіше саме експресія видає справжні наміри, правдиві відчуття, хвилювання. Потрібно просто вміти «читати» мову експресивної поведінки.

Що ж входить до експресивної поведінки?

Міміка насамперед пов'язана з рухом м'язів обличчя, їх рухливістю, скутістю й іншими сигналами. Пози та жести проявляються в рухах рук, голови, корпусу, у всій людській пантоміміці. Сюди можна віднести інтонацію голосу, тембр, гучність, ходу, рухові та просторові характеристики.

Оцінка рухів проводиться не за окремо взятими елементами експресивної поведінки, а за всім комплексом рухів. Такий комплекс називається експресивним кластером.

Найчастіше основним об'єктом дослідження виступає обличчя людини. Вивчення основних мімічних станів, таких як радість, гнів, страх, здивування, відраза, страждання виробило одиницю аналізу виразу обличчя – мімічну ознаку. Сукупність таких ознак утворює структуру різних експресій обличчя. Тому «код» – це певна кількість взаємопов'язаних ознак, які відрізняються ступенем відповідності тієї чи іншої емоції.

Курбатов В. І. виділяє такі мімічні «коди» емоційних станів:

1. *Гнів*. Рот відкритий, кутики губ опущені, очі розплющені або звужені, блищать, брови стягнуті до перенісся, зовнішні кутики брів підняті доверху, вертикальні зморшки на лобі та переніссі, обличчя динамічне.

2. *Зневага*. Рот закритий, кутики губ опущені, очі звужені, брови стягнуті до перенісся, обличчя динамічне.

3. *Страждання*. Очі потухлі, внутрішні кутики брів підняті доверху, обличчя застигле.

4. *Страх*. Рот відкритий, кутики губ припідняті, очі широко розплющені, блиск очей невиразний, брови підняті доверху, горизонтальні зморшки на лобі.

5. *Подив*. Рот відкритий, кутики губ припідняті, очі широко розплющені, блиск очей невиразний, брови підняті доверху, горизонтальні складки на лобі.

6. *Радість*. Рот закритий, очі приплющені або заплющені, блищать, обличчя динамічне.

### *Парамова*

Із трьох категорій невербальних комунікацій парамова найближча до вербальної. Якщо вербальна має справу з тим, що говориться, то парамова – з тим, як це говориться. Іноді цю мову використовують для того, щоб передати конкретне повідомлення. Фраза типу «Я радий вам допомогти» може мати кілька значень. Наголос на конкретному слові змінює значення повідомлення.

Голосові атрибути парамови включають швидкість, силу (гучність), ритм, висоту (тембр) та резонанс.

Наприклад збільшення швидкості може означати гнів, нетерпіння, неспокій. Зниження швидкості – задумливість, спокій; а може і скуку, відсутність інтересу.

Сила є другим голосовим атрибутом. Значення найчастіше передає у поєднанні зі швидкістю. Коли керівник голосно або тихо говорить «Я б хотів з Вами побалакати в моєму кабінеті», то значення можуть бути різними.

Ритм, висота та резонанс є складнішими для розуміння атрибутами. Головне – помітити їх зміну або відхилення від звичайного рівня. Парамовою легше передати нетерпіння, страх, гнів, аніж задоволення та захоплення.

### ***Кінесика, комунікація шляхом рухів тіла***

Найвиразнішими засобами таких комунікації є обличчя та очі. Дейл Лізерс виявив 10 основних класів значень, що можна передати за допомогою обличчя:

1. Щастя; 2. Подив; 3. Страх; 4. Гнів; 5. Печаль; 6. Відразу; 7. Презирство; 8. Інтерес; 9. Збентеження. 10. Рішучість.

Здатність інтерпретувати значення виразу обличчя є важливою складовою комунікацій. Вона може або прискорити, або уповільнити реакцію у відповідь.

Контакт очима представляє собою одну із найсильніших форм невербальних комунікацій. Людині, яка дивиться прямо в очі, прийнято довіряти, і, навпаки, якщо вона цього не робить, – то ні. Тривалий контакт очей може бути сигналом захоплення, а короткий – неспокою. Прямий контакт очей впродовж понад 10 с може викликати певний неспокій та дискомфорт (поведінка людей в ліфтах, дивляться на зміну поверхів).

Експресія погляду – це, насамперед, рух очей, спрямованість погляду, «контакт очей». Обмін поглядами в спілкуванні, час, на який затримується погляд на партнері, дуже багато говорять про атмосферу комунікації. Це і є «контакт очей». Відсутність «контакту очей» – це не відсутність комунікативного контакту. Це скоріше його певна фаза. Швидкі, короткі, погляди, що повторюються, – сигнал до встановлення контакту. Намагання уникнути погляду – одна із ознак ускладнень і бар'єрів в спілкуванні. Пильний нерухомий погляд теж може характеризувати труднощі, які виникли.

Розглянемо особливості «мови» очей.

«Витріщені» (широко розплющені очі) зустрічаються при стурбованості, неочікуваному здивуванні, зустрічі. Це може бути сигналом раптової радості, переляку, великого зацікавлення, нездатності зрозуміти.

*Повністю розплющені очі* свідчать про високе сприйняття почуттів і відбивають мрійливість, безмежну довіру, гіпнотичний транс. Це можуть використати люди, які намагаються створити враження простака, наївної людини.

*Приплющені очі*, коли верхнє віко прикриває верхню частину очей, виражають байдужість, покірність, інертність і навіть тупість. Найчастіше – це відсутність інтересу, втома, нудьга. Часом це може бути ознакою надмірності, чванства, зарозумілості.

*Звужений або прижмурений погляд* означає пильне спостереження, напружену увагу. А якщо це погляд збоку, то ще й хитрість та підступність. У цьому погляді можна побачити надмірну критичність, черствість і недоброзичливість.

*Виблискування очима* може бути сигналом невпевненості, утруднень, нервозності, нервового збудження.

*Звуження або розширення зіниці* може свідчити про посилення або послаблення уваги та інтересу. Під час емоційного збудження, страху, болю, душевної напруги зіниця збільшується, розширюється. Розслаблення, стан спокою, тихої радості викликають скорочення зіниці.

Велике значення має розуміння погляду співрозмовника.

*Прямий погляд*, коли обличчя повністю звернене до партнера, означає інтерес, повагу й самоповагу, відкриту позицію, впевненість, готовність до контакту.

*Погляд, спрямований вдалечінь*, найчастіше говорить про замріяність, роздуми, сумніви й коливання.

*Погляд, спрямований «крізь» партнера*, означає підкреслену неповагу, можливу агресивну реакцію.

*Погляд, спрямований повз партнера*, говорить про егоцентризм, спрямованість та націленість на самого себе.

*Погляд збоку* відображає скепсис, цинізм, непомітне, таємне спостереження, прихований інтерес, дистанцію, недовіру, заклопотаність.

*Звужений погляд збоку* пов'язаний з недовірою, погрозою, незадоволенням. Піднята з однієї сторони брова й горизонтальні зморшки лоба виражають різке відхилення, незгоду, непошану, зневагу, презирство.

*Погляд знизу* (при схиленій голові) означає при малій напрузі та зігнутій спині підлеглість, покірність, послужливість. При сильній напрузі виражає стриманість, мобілізацію, яка говорить, що людина готова до боротьби.

*Погляд зверху донизу* висловлює почуття переваги, гордовитості, надмірності, презирства.

*«Уникаючий погляд»* означає невпевненість через сумнів, велику скромність, боязливість або почуття провини, ніяковості, часом неусвідомленої.

Дуже багато також можуть сказати рухи очей.

*Твердий, фіксований погляд* – цілеспрямованість до цілі, впевненість в собі.

*Поперемінний контакт очима* говорить про підтвердження уваги, поваги до партнера, повній довірі до нього.

*Твердий (дуже фіксований)* погляд, який супроводжується звуженням сектора огляду, означає безцеремонність, недовіру, найчастіше потайливість, агресивність.

*Підкреслено прямий, свідомо відкритий* погляд може говорити про відкритість позиції, але найчастіше це лише демонстрація відкритості.

*Оцінююче-блукаючий погляд* при русі знизу догори і в сторони говорить про захоплення і навіть шанування. При русі зверху донизу і в сторони – означає критичне розглядання, а інколи й зневагу.

*Невизначений погляд* часто означає нестачу ясності в цілях, намірах, мотивах, твердості, відсутності сталості.

*Спокійний погляд* характеризує задоволеність сприйняття, вдумливість, розсудливість. *Спокійний в'ялий погляд* говорить про загальмованість, заціпеніння.

*Неспокійний погляд* говорить про збудженість, непостійність, відсутність певної спрямованості на сприйняття слів партнера по спілкуванню. Швидкі, квапливі рухи очей вказують на хворобливо розвинуту чутливість, збудженість. «Крутіння» очима як особлива форма контакту з партнером, з яким вже встановлений зв'язок в спілкуванні, виражає втрату інтересу на цьому етапі комунікації, нудьгу, розчарування.

### ***Жест***

Під ними найчастіше розуміють рухи руки та зап'ястка, але й все тіло здатне до жестикуляції. Екман та Фрезен ідентифікували п'ять типів жестів тіла:

1. Символи. Вони вважаються мовою знаків, еквівалентні словам або фразам (о'кей, перемога тощо).

2. Ілюстратори. Пов'язані безпосередньо із вербальною мовою. Ілюструють слова, які промовляються (моє третє і останнє питання). Арбітр на матчі.

3. Регулятори. Управляють усними комунікаціями, змушуючи відправника поспішати, сповільнитися або повторити що-небудь. Часте поглядування на годинник. Постукування пальцями по столі під час бесіди.

4. Прояви афекту. Вказують на емоційні стани (гнів, сором). З'являються у виразі обличчя. На відміну від попередніх людина ними не може управляти (почервоніння).

5. Адаптери, також відносяться до жестів, якими важко управляти. Люди часто не усвідомлюють, що роблять такі жести (подавлене зівання або охоплення обличчя руками від страху).

*Поза.* Загальна поза людини навіть при відсутності спеціальних жестів також має значення, часто є виразом самоусвідомлення, статусу. Керівники мають

більш вільні пози, аніж підлеглі. Якщо сидите спиною – відсутність інтересу до людини.

Існують наступні рухи тіла:

1. Із сторони в сторону. При потисненні руки, при розмові рухають руками із сторони в сторону. Така людина ефективний інформатор та слухач.

2. Рухи взад-вперед. При потисненні рук, при інтерв'ю людина нахиляється. Людина-оператор, здатна на новини, приток енергії.

3. Вертикальні рухи. При потисненні руки. Є мастером торгівлі, спеціаліст з презентації.

Є й інші класифікації рухів:

1. Ставлення (повернутість ніг, тіла, плечей, тощо).

2. Статус (керівники тримають голови вверх, підлеглі опускають голови).

3. Афектативні стани настрою.

4. Прагнення до схвалення (кивки головою, посмішки, активність рухів).

5. Прихильність (розташування тіла, спрямованість ніг).

6. Маркери взаємодії (певні рухи супроводжують мову. Після закінчення повідомлення оратор робить рух головою, повіками чи руками донизу. При слуханні люди відхиляються назад, при розмові - вперед).

Жестові групи щохвилино засвідчують, від руху до руху, як люди реагують на те, що відбувається. Ми можемо зрозуміти, як сприймають те, про що ми говоримо: схвалюють нас слухачі чи настроєні вороже, відкриті вони чи замкнені, зайняті самоконтролем чи нудьгують.

Розглянемо деякі групи жестів, які відображають різні позиції людини в процесі спілкування.

*Відкритість.* Розкриті руки – це жест, який більшість із нас відразу пов'язує з щирістю. Особливо часто використовують цей жест італійці. Коли вони схвильовані, то кладуть долоні собі на груди, ніби кажучи: «Що ви від мене хочете?». Знизування плечима також супроводжується жестами розкритих рук долонями доверху. Подивіться на дітей, коли вони виказують гордість своїми досягненнями: вони відкрито показують руки. А коли відчувають провину або насторожено сприймають ситуацію? Руки заховані в кишені або за спину.

*Розстібання піджака.* Люди, відверті і по-дружньому до вас прихильні, часто розстібають або навіть скидають піджак у вашій присутності. Дослідження показали, що більше угод було укладено між людьми в піджаках, які були розстебнуті, ніж між тими, які залишилися в застебнутих. У багатьох, хто схрещував руки на грудях захисним жестом, піджаки також були застібнуті. Той, хто змінював своє рішення в сприятливий бік, розтискував руки і автоматично розстібав піджак. Слід утримати людину в цьому положенні – і вам легше буде досягти спільної мети.

Багато разів при успішних переговорах відзначали жестові групи «об'єднання»: учасники, що сидять, розстібають піджаки, розпрямляють ноги, пересуваються на край крісла ближче до столу, який відділяє їх від співрозмовника.

*Захист (оборона).* До цієї групи належать жести, якими ми реагуємо на можливі погрози, конфліктні ситуації.

Руки, схрещені на грудях. Ця позиція зустрічається у повсякденному житті і досить часто використовується для ознак оборони.

На жаль, багато не усвідомлюють, що коли їх співрозмовник схрещує руки, він сигналізує про захист позиції. Замість того, щоб викликати опонента на відвертість і з'ясувати всі запити, ми часто продовжуємо той же неправильний курс. Просто дивно, як часто люди активно «вимикають» і продовжують відволікати людину, яку б вони хотіли «вмикнути». Коли ми бачимо, що співрозмовник схрестив руки, ми повинні переглянути те, що робимо чи говоримо, бо партнер починає відходити від обговорення.

*Оцінка.* Найчастіше неправильно інтерпретуються жести оцінки – вони мають відношення до задумливості та мрійливості. Якщо людина сидить на краю крісла, нахилившись вперед, голова трошки схилена, спирається на руку, то ми не помилимося, вирішивши, що людина зацікавлена.

*Жест «рука біля щоки».* Якщо люди спираються щокою на руку, вони заглиблені у роздуми. Чарльз Дарвін в своїх ранніх дослідженнях помітив, що тварини, як і людина, трішки нахилиють голову, коли чують щось цікаве. Якщо ми помічаємо на семінарах, що більшість слухачів голови не схилили, то розуміємо, що група в цілому не зацікавилася повідомленням.

Коли голова опускається, плечі спочатку піднімаються, а потім опускаються, при цьому очі партнера починають блукати і все більше затримуються в напрямку виходу – це найбільш сильний сигнал втрати зацікавленості.

*Почухування підборіддя.* Цей жест (“добре, давайте подумаємо”) у всьому світі використовують при прийнятті рішення. Якщо підборіддя спирається на долоню, вказівний палець витягнутий по щоці, а інші розміщуються нижче рота і якщо ці жести супроводжуються нахилом тіла й голови партнера, то оцінка не тільки критична, але й негативна. Відповідний цьому жесту вираз обличчя – трохи прижмурені очі, людина ніби хоче знайти вирішення проблеми на віддалі.

*Жести з окулярами.* Дуже розповсюджений варіант – помалу і обережно зняти окуляри та ретельно протерти скло, навіть, якщо цього не треба. Деякі виконують цей ритуал по 4-5 разів на годину. В більшості випадків людина хоче виграти час для обмірковування свого становища перед тим, як перейти до більш рішучого опору. Подібний жест застосовують, щоб виграти час. Можна й так:

знімають окуляри і беруть в рот дужку. Оскільки важко говорити та тримати щось у роті, то залишається уважно слухати й мовчати – це зручно, коли хочеться спочатку подумати. Коли предмети, які є в руках, захоплюють губами або прикушують, це може означати також, що людині потрібна додаткова інформація.

*Ходіння.* Багато удаються до цього способу, намагаючись вирішити складну проблему або прийняти важке рішення. Це дуже позитивний жест. В цей момент краще з людиною не розмовляти. Це може зруйнувати хід її думок. Багато спеціалістів по торгівлі розуміють, як важливо залишити в спокої потенційного клієнта, коли він прогулюється і обдумує, чи варто укласти угоду. Багато переговорів успішно закінчилося завдяки тому, що один із учасників сидів, прикусивши язика і не говорив ні слова, поки другий виконував свій ритуал прийняття рішення, прогулюючись по килиму.

*Поцітування перенісся.* Цей жест співставляється із заплющеними очима і говорить про глибоку зосередженість та напружені роздуми. Людина, пригнічена внутрішнім конфліктом, може опустити голову і ущипнути себе за перенісся, ніби перевіряючи, дійсно вона потрапила в таке жахливе становище, чи це просто страшний сон.

*Підозрілість і скритність.* Якщо людина намагається зовсім на вас не дивитися, вона, швидше всього, щось приховує. Однак найкращий показник потаємності – неузгодженість в жестовій групі. Людина, яка посміхається, може бути ворогом. Захищаючись, проявляє неузгодженість і мистецькою посмішкою намагається пом'якшити удар. «Можна все життя посміхатися і бути злочинцем», – говорить Шекспір в «Гамлеті». Навіть без спеціальної підготовки в галузі невербальної комунікації можна відчутти, коли хтось починає грати у схованки. Найважче в цій ситуації - це виділити жести, які створюють таке враження, а потім зрозуміти, як конструктивно змінити ситуацію.

*Ноги або все тіло повернуті до виходу.* В багатьох ситуаціях можна помилитися, коли співрозмовник неочікувано пересунувся і сидить так, що його ноги повернуті до дверей. Цей жест – знак того, що йому хочеться закінчити бесіду. Але одна справа розпізнати жест і зовсім інше – вжити заходів. Варто зайнятися чимось іншим, щоб людина знову зацікавлено повернулася до вас, або дайте їй піти. Якщо будете продовжувати розмову, то навряд чи досягнете мети.

*Зачіпання або легке потирання носа,* як правило, вказівним пальцем. Дослідження показують, що дотик до носа або його потирання – знак сумніву. Задайте підлітку запитання, на яке йому важко відповісти, і прослідкуйте, наскільки швидко його вказівний палець опиниться біля носа. Ми швидко розрізняємо цей дитячий жест, однак, якщо цей самий сигнал подає сорокарічний колега, ми його зовсім не помічаємо, між тим він не такий рідкісний. Його

використовують багато добрих ораторів, коли не знають, як підійти до суті справи, або невпевнені в реакції слухачів.

*Начальник і підлеглий.* Перевага може бути відображена вже у вітальному рукоштованні, коли людина сильно стискує вам руку і повертає її так, що його долоня лежить поверх вашої, вона намагається показати щось на зразок фізичної переваги. І, навпаки, коли людина простягає руку долонею доверху, вона демонструє готовність прийняти підлеглу роль.

***Проксеміка – комінкація шляхом взаєморозташування людей в просторі***

Простір з фіксованими характеристиками. Будинки, інші стійкі конструкції, стіни. Тип планування та розташування кімнат впливають на комунікації.

Простір з напівфіксованими характеристиками. Розташування столів, стільців отщо. Виходять із-за стола, щоб полегшити комунікацію.

Особистий простір. Фізична відстань, на якому перебувають люди під час контакту з іншими. Існує чотири зони особистого простору, залежно від типів соціальної взаємодії:

– інтимний простір – відстань в 18 дюймів (дюйм 2,5 см.) В організаціях на такій відстані поширюється конфіденційна інформація, потискання руки.

– особистий простір – 18 дюймів – 4 фути (30 см – 1 фут). Дружні розмови.

– соціальний простір – 4- 8 футів. Ділові зустрічі, вчитель приділяє учням на перших партах.

– сублічна відстань – від 12 футів до меж видимості та чутності. Публічний виступ.

Голдхейбер виділив три головних принципи використання простору відповідно до статусу в організації:

1. Чим вище положення, що займають люди в організації, тим більше їм відводять місця і воно краще. Президент компанії має найкращий кабінет. Кількість вікон, меблювання, площа тощо.

2. Чим вища посада, тим краще захищені їх території (приймальні, секретарі).

3. Чим вища посада, тим простіше їм увійти на територію працівників, нижчих за рангом

Іншими факторами є:

– одяг та зовнішність (чорний та бежевий плащі, 87% - успішніший в бежевому);

– колір;

– час комунікацій;

– візуальний дизайн (писемна комунікація);

– категорії шрифтів.



## *Міміка і голос як експресивні складові комунікації*

Коди емоційного стану людини проявляються в міміці обличчя і особливостях голосу (тембрі, тоні, гучності, звучанні).

Виділимо деякі особливості міміки, маючи на увазі те, що рух мускулатури обличчя тісно пов'язаний з активністю очей. Перші й нерідко головні враження про людину можна скласти із спостережень гримас його обличчя.

*Гримаса насолоди* виникає при насолодженні від смакових вражень.

*Гримаса випробування* (губи витягнуті вперед) виникає при оцінюванні, експертизі.

*Гримаса протесту* – кутики рота трохи підняті, рот може бути трохи привідкритий. Часто супроводжується широко розплющеними очима.

*Гримаса подиву* – рот відкритий максимально. Якщо ця гримаса супроводжується широко розплющеними очима, бровами, піднятими доверху, горизонтальними зморшками на лобі, вона виражає вищий ступінь подиву – приголомшення.

*Гримаса стурбованості* – губи витягнуті трубочкою, часто супроводжується оцінюючим поглядом, спрямованим в порожнечу.

*Відкритий рот* (щелепа, яка відвисла) означає не тільки здивування, але й нездатність в даний момент прийняти рішення, нездатність до вольових зусиль. Ця гримаса може передавати стани розслаблення, пасивності.

*Підкреслено закритий рот* («замкнений», напружений) свідчить про твердість, рішучість, часто про відсутність бажання продовжувати розмову, про неможливість компромісу.

*Стулений рот* (часто побілівші губи витягнуті, смужка рота вузька) означає відмову, заперечення, впертість і навіть жорстокість, зайнятість та прикрість.

«*Витягнуте*» обличчя виникає при розслабленні звисаючих кутиків губ. Таке розслаблення говорить про розчарування, сум, тугу, нестачу оптимізму. Ступінь розслабленості, доповнений згаслими очима, трохи відкритим ротом, вертикальними зморшками на лобі говорить про глибину вказаних емоційних станів аж до страждання. Напружено опущені кутики губ при напруженому роті (замкнена щілина між губами) характеризує активно-негативну позицію, злість, зневагу, відразу, досаду, кепкування, знущання.

Голос, як вираз експресії, теж відповідає особливостям емоційного стану. Він може змінюватися протягом однієї розмови. Сильна зміна голосу характеризує ступінь внутрішнього хвилювання. Голос, який звучить металевим, говорить про енергію, твердість, рішучість. Єлейний, приторно-м'який голос може свідчити про нещирість. Монотонний голос часто означає скутість.

## Тема. Комунікативні конфлікти та їх наслідки

### *Розвиток та види конфліктів*

В залежності від співвідношення параметрів конфлікту можливі різні метаморфози взаємодії в спілкуванні.

**Чвари** – різновид конфлікту. Вони виникають, як правило, в межах однієї із сторін, всередині позиції, яка виражає тезу або антитезу. Чвари – синонім внутрішнього конфлікту. В основі чвар лежить **криза**. На певній стадії розвитку конфлікту інтенсивність внутрішнього конфлікту може стати домінуючою. Тоді внутрішній конфлікт, що має один напрямок дії, вступає в протиріччя із зовнішнім конфліктом, який спрямований в інший бік. Цей новий конфлікт створює кризову ситуацію.

Основними рисами кризової ситуації є:

- а) неможливість досягнення поставленої мети попередніми засобами;
- б) протиріччя між метою та засобами;
- в) протиріччя між тактикою та стратегією;
- г) зміна мети при незмінних засобах;
- д) виникнення нових осередків напруженості;
- е) докорінна переоцінка обставин або докорінна зміна обставин.

Результат чвар – виникнення декількох конфліктів, які мають по відношенню до основного спочатку локальний, а дедалі вагоміший характер.

**Кон'юнктура** – така характеристика конфлікту, яка пов'язана з встановленням балансу сил. На цій стадії боротьба не виходить на рівень стратегії. Тактикою кон'юнктури є намагання придбати максимум зисків із ситуації, яка склалася.

Розвиток конфлікту в умовах, коли кон'юнктура стає домінуючим мотивом, характеризується тим, що всі його параметри розглядаються тільки під одним кутом зору, який сприяє перемозі в даній розстановці співвідношення сил. Ця мета стає основною, а всі інші – підлеглими. Кон'юнктура характеризується такими рисами, як зговір, угода, компроміс.

**Суперництво** – це гра кон'юнктурного рівня, спрямована на одержання вигоди за рахунок афішування недоліків позиції опонента.

В суперництві «зверху» той, у кого менше виявлено недоліків. Перемагає той, хто може сховати свої недоліки та виявити недоліки противника. Тактика такої гри: критика, фальсифікація, спростування, зведення до абсурду.

Суперництво за своєю суттю активніше кон'юнктури. Вона – розвідка боєм, а суперництво – бій без розвідки. Часто це поєдинок на взаємне знищення.

**Боротьба (агона)** – не просто найгостріша й найактивніша форма суперництва, але й така, що характеризується активними діями на основі розподілу сил і виявлених недоліків сторін. Агона – безкомпромісна. Тут все

покладається на вітвар перемоги. Отож, боротьба – це суперництво в гострій і безкомпромісній формі.

**Конкуренція** теж вид боротьби. Її потрібно було б розмістити вище агони й нижче суперництва. Але за деякими своїми вимірами конкуренція має більш глобальний і глибший характер, ніж всі наведені вище різновиди розвитку конфлікту. Конкуренція завжди мотивована принциповою несхожістю, дійсним антагонізмом основ.

### ***Види конфліктів***

Ми вже говорили, що конфлікти – це зона підвищеної напруги у стосунках між людьми. Різновидів конфліктів багато.

**Відкритий та прихований конфлікт.** Перший вид конфлікту розвивається як відкрите протиставлення, конфронтація. Відкритий конфлікт – це боротьба за виживання. Засобами реалізації відкритого конфлікту є не тільки слова, але й дії.

На відміну від цього прихований конфлікт – це тліючий конфлікт. Він ґрунтується не стільки на конфлікті дій і протидій, скільки на несумісності в одній системі взаємовідносин, несумісності почуттів, рішень і цінностей.

**Мотиваційні конфлікти** – це конфлікти потреб і намірів, причому найчастіше всього психологічних потреб. Ці конфлікти можуть не мати явно вираженої ділової або виробничої основи. В них присутнє взаємне тяжіння людей один до одного або взаємне відштовхування, почуття престижу, власної гідності, статусу.

**Конфлікти комунікацій** найчастіше виникають тоді, коли бар'єри спілкування стають непереборними, помилки не виправляються, а прорахунки підносяться до принципу.

Комунікативний конфлікт виникає при порушенні організації спілкування, відсутності зворотного зв'язку, немотивованому контролі. Найчастіше комунікативний конфлікт реалізується в спорі та полеміці.

**Цільовий конфлікт** розвивається як протидія суб'єктів, спрямованих на досягнення деякої мети, за межами якої залишається все інше: користь, інтерес, можлива упередженість до партнера, кон'юнктура. Головне в цьому конфлікті – перемога. Досягнення перемоги однією стороною в даному конфлікті є способом його вирішення.

**Статусний конфлікт.** На відміну від цільового – це перманентна боротьба за пріоритет. Вона нагадує вічне перетягування каната: варто одній стороні послабити зусилля, канат відразу починає переходити до іншої сторони.

**Індивідуальний та груповий конфлікти** відрізняються тим, що в них відповідно беруть участь індивідуальні і групові суб'єкти. Індивідуальні та групові конфлікти можуть бути цільовими, відкритими, прихованими, мотиваційними.

Можна виділити багато часткових різновидів конфліктів.

**Конфлікт вибору** характеризується однопersonною структурою. Суб'єкт вступає в конфліктну ситуацію, не маючи можливості вибрати одну з двох рівних цілей, засобів, шляхів.

**Конфлікт вибору найменшого зла** виявляється у важкому виборі між двома або більше варіантами, кожен із яких небажаний.

**Конфлікт протилежного сприйняття** виникає через різне сприйняття однієї й тієї ж ситуації. А це служить ґрунтом для різних думок, оцінок, протилежного спрямування дій.

Конфлікт потреб – виникає тому, що різні людські потреби викликають різні, прямо протилежні дії для їх реалізації.

**Конфлікт потреби і соціальної норми** обумовлений тим, що спільна потреба може зіштовхуватись із спонукальним або заперечуючим імперативом. Він може бути як всередині людини, так і зовні (совість, закон, почуття відповідальності та інструкція). Така ситуація теж породжує конфлікт, протиріччя між особистою потребою та суспільною нормою, мотивом і виправданням.

### **Стреси, неврози, кризи**

**Стрес** – сукупність захисних фізіологічних реакцій, які виникають в організмі людини у відповідь на вплив різних несприятливих факторів (агресорів). В основі стресу лежить перевантаження нервової системи.

Стрес – короточасне розладнання нервової системи при виникненні подразнюючого фактора, яке проходить само собою, коли зникає джерело стресу. Стреси спостерігаються в житті практично у кожної людини.

В основі стресів лежить напруга, страх, вплив різних несприятливих життєвих ситуацій. Тому подолання стресу – зняття напруги, усунування страху.

Сильні хвилювання і психотравми призводять до неврозів. **Невроз** – не короточасне напруження, яке виникає в нервовій системі людини, це її функціональні розладнання. Причин для розладнань може бути багато: міжособистісні конфлікти, тривоги, неблагополучні стосунки в сім'ї, невирішені проблеми.

**Фрустрація** – психологічна реакція організму, пов'язана з емоційним розладнанням, яке викликане неочікуваними перешкодами. Якщо напруга, яка виникла у людини при наявності зовнішнього (фрустрація) або внутрішнього (психологічний конфлікт) фактора отримує розрядку в поведінці, яка пов'язана з реалізацією мети, то це «позитивна реакція».

Людина, яка відчуває фрустрацію, може видавати цілий спектр реакцій, не враховувати які в процесі спілкування просто неможливо.

**Агресивні реакції** – реакції, спрямовані не на причину, а на привід, перешкоду, яка виникла раптово. Людина часто шукає «козла відпущення» й зриває на ньому свою досаду.

**Екстрапунітивні реакції** – це агресивні реакції, спрямовані на предмети і сторонніх людей, які ніби відповідальні за невдачу, збій, перешкоду. Такі реакції супроводжуються роздратуванням, гнівом, обуренням.

**Інтрапунітивні реакції** – такі, коли суб'єкт може визнати, що він сам є причиною фрустрації. Тоді його агресивність супроводжується соромом, відчуттям провини, муками сумління.

**Неагресивні реакції.** Фрустрація не завжди викликає агресивність. Вона може призвести до різних поведінкових реакцій.

### **Страх**

Багато людей мають відчуття страху і причин для цього може бути багато. Але є три причини, які змушують розглядати цей психічний стан в контексті комунікації.

**Перша** – це та, що люди, які відчувають страх, стають некомунікабельними, замкненими. Спілкування з ними стає важким, якщо взагалі можливе.

Відчуття страху може бути причиною конфліктів, так само як це відчуття може бути результатом їх несприятливого вирішення.

Відчуття страху може стати нав'язливим станом, неврозом, тобто набувати всіх симптомів психічного захворювання. Палітра страху широка, але ми виявимо моменти, які належать до спілкування.

**Страх втратити власне «я»** – один із найбільш поширених негативних емоційних станів. Що б людина не робила, в остаточному випадку вона робить це заради себе, шукає себе, пізнає. Вступаючи в спілкування, цікавлячись думкою співрозмовника, кожен із нас намагається порівняти її із своєю. Для багатьох погодитися з опонентом, визнати свою неправоту – дуже хвороблива процедура. Часто справа полягає в тому, що визнання неправоти внутрішньо інтерпретується як втрата «реноме», втрата авторитету, поваги й самоповаги, втрати свого «я».

**Страх бути неправильно зрозумілим** – також психічний стереотип, який викликає ускладнення в спілкуванні. В основі його можуть бути найрізноманітніші фактори: дефекти вимови, дискомфорт тих або інших аспектів спілкування, комплекс неповноцінності, який раніше сформувався, ніяковості. Зайва делікатність теж може посилити цей психологічний стан.

Постійний сумнів в тому, що слова, зауваження, вчинки можуть бути не так зрозумілі, спонукає до виникнення скутості, незручності, відсталості. З такою людиною потрібно поводитися дуже делікатно, уважно вислуховувати всі її

висловлювання. Потрібно вміти чітко сформулювати, що судження співрозмовника зрозумілі й прийняті до уваги.

**Страх неправильно зрозуміти питання, що обговорюється**, і виставитися у зв'язку з цим в смішному світлі також часто може ускладнювати спілкування.

Може бути багато причин, які породжують цей психічний стан: людина може бути не зовсім готова для обговорення даного питання, її стан здоров'я і самопочуття можуть бути поганими, недостатній рівень кваліфікації, знань, умінь, навичок та досвіду може посилити цю якість. Бажаючи досягти максимального конструктивного результату, потрібно діагностувати співрозмовника так, щоб це дозволило здійснити вільний обмін думками.

### **Методи зняття напруги**

Спілкування, особливо ділове, – завжди досить напружений процес, який вимагає зусиль, уваги, контролю над собою, своїм співрозмовником і процесом обміну інформацією.

Є методи і прийоми, які дозволяють послабити різні патології вирішення конфліктів. Завданням цих прийомів і методів є зняття страху, стресу, фрустрації, зниження рівня негативних емоцій, психологічна адаптація.

Серед найбільш відомих прийомів можна виділити:

- ізометричні вправи;
- аутогенне тренування;
- розслаблення м'язів.

**Ізометричні вправи** – це метод, який ґрунтується на чергуванні напруги і розслаблення окремих груп м'язів в рівномірному ритмі. Наприклад, сидячи на стільці, потрібно взятися руками за сидіння і з силою потягнути доверху. Порахувавши до шести, опустити руки і розслабитися. Потім повторити це, концентруючи увагу на відповідній групі м'язів. Таким чином можна добитися розслаблення всіх груп м'язів за рахунок їх ритмічної напруги. Можна стискати та розтискати кулаки, крутити стегнами, періодично натискувати підошвами ніг на підлогу та ін. Ці нехитрі вправи можна виконувати сидячи на конференції, зборах, слухаючи доповідь. Вони допоможуть збадьоритися і поновити свіжість сприйняття.

**Аутогенне тренування** – це найбільш поширений, особливо в Європі, метод зняття напруги. В основі його лежить насамперед самонавіювання. На початковій стадії аутогенного тренування людина заспокоює себе при допомозі самоінструктажу. Вона може досягти помітних ефектів розслаблення, зняття напруги в різних частинах тіла, даючи собі навіть найпростіші команди. Наприклад, викликати відчуття важкості, тепла в руці або нозі. В інших випадках самонавіювання дозволяє досягти помітних змін навіть в роботі внутрішніх

органів. Ефект досягається і посилюється завдяки спеціальним дихальним вправам. На більш високій стадії аутогенного тренування можна викликати в свідомості різні образи і картини, які дозволяють максимально розслабитися в стресових ситуаціях, управляти своїми емоціями в конфліктах.

**Розслаблення м'язів** – метод, описаний Якобсоном ще в 1938 р. Він полягає в почерговій короткочасній напрузі і наступному розслабленні окремих м'язів верхньої частини тулуба (щік, лоба, щелеп, потилиці, шиї, грудей, плечей, передпліч, черевних м'язів, м'язів стегна, стопи, голінки). Використовуючи цей метод, напружуючи окремі групи м'язів, важливо бути розслабленим в інших частинах тіла, пасивним, але й одночасно контролювати зміни, які проходять в організмі, і процеси.

### **Тема. Ділова атрибутика і одяг** ***Візитні картки***

Ще декілька років тому візитним карткам як елементу ділової комунікації не було місця в існуючій у нас командно-адміністративній системі, тоді як наші зарубіжні партнери, особливо в розвинутих країнах Європи та Північної Америки, завжди надавали візитним карткам великого значення.

Використовуються візитні картки для:

- інформації в момент знайомства про себе і про підприємство, на якому ви працюєте;
- інформації про своє існування для осіб, в контактах з якими ви зацікавлені;
- підтримання контактів з партнерами, поздоровлень зі святом або з іншою подією;
- виразу подяки, співчуття, а також для супроводження квітів або подарунка.

В залежності від призначення виділяють шість основних типів візитних карток.

#### ***Варіант А***

На візитній картці вказується прізвище, ім'я, по-батькові, посада, найменування і адреса організації, в якій працює дана особа, робочий телефон, а також, при необхідності, домашній. Це класичний приклад ділової візитки.

Виготовляється вона виключно на білому картоні чітко встановленого розміру (9 × 5 см). Текст друкується чітким чорним шрифтом. Єдина допустима кольорова пляма – це рекламний знак фірми в верхньому лівому кутку. Зверху – назва фірми, де працює особа, по центру – ім'я та прізвище (у нас – П.І.Б.); під ними посада, яку займає; в лівому нижньому кутку – адреса фірми; в правому –

телефони. Нерідко поряд з телефонами друкуються оптимальний час для зв'язку. Даний тип картки використовується при знайомстві, яке відбулося, і застосовується як м'яка ненав'язлива форма прояву вашого інтересу та прояву надії на співробітництво.

#### *Варіант Б*

Картки цього типу використовуються для спеціальних і представницьких цілей. Якщо вам дають таку картку, це означає, що ваш співрозмовник просто представляє себе для полегшення спілкування і неналаштований на продовження знайомства. Просити його написати на картці свої координати не варто.

**Осовський**  
**Антон Анатолійович**  
Генеральний директор «Київінвест»  
м. Київ

#### *Варіант В*

Представлений тип візитної картки використовується особами, які займають високий посадовий рівень (наприклад, міністрами, керівниками великих компаній, представниками президента тощо). Застосовується така картка на неофіційних зустрічах, наприклад, для вручення дамам.

**СОКОЛОВ**  
**ВІКТОР ПАВЛОВИЧ**  
Міністр легкої промисловості  
м. Київ

#### *Варіант Г*

Дана картка використовується дружиною. Вона досить скупа на інформацію.

**Сидорчук**  
**Надія Іванівна**  
м. Житомир

#### *Варіант Д*

Спільна або сімейна візитна картка. На картці вказується прізвище, імена, по-батькові подружжя, а також їх домашня адреса і телефон.

**Людмила Вікторівна**  
**і**  
**В'ячеслав Васильович**  
**АНІСІМОВИ**  
м. Житомир,  
вул. Вітрука 15, кв. 3,  
34-15-17



### Варіант Е

Візитні картки фірми, підприємства або відділу. Представлений тип картки використовується з метою поздоровлення партнерів від імені вашої фірми. Наприклад, в День незалежності, на Різдво та ін.

Асоціація управління персоналом

м. Київ

В практиці ділових комунікацій існує маса відмінностей від вищенаведених основних типів карток, які вживаються за межами бізнес–сфери. Це можуть бути візитки діячів мистецтв, науки, церкви та ін. Розмір таких карток, шрифт, розміщення тексту та колір паперу не регламентуються суворими правилами і тому можуть варіювати. Вони можуть бути виконані на різних матеріалах, найрізноманітніших кольорів і найвичурнішими шрифтами. Зустрічаються також візитні картки, складені вдвічі, як книжка, з вказанням розміщення фірми, під'їзду до неї, місця парковки автомобілів.

Іноземні партнери добре орієнтуються в різновидах візитних карток, для них це азбука ділових відносин. Розглянемо основні положення:

Направлення візитних карток рівнозначно візиту.

Більш ввічливо залишати візитну картку особисто.

Візитну картку, яка направляється через посередника (кур'єра або водія) або по пошті, загинати не потрібно. Рекомендується, по можливості, написати декілька слів на картці. Такий запис унеможливить її використання якою-небудь сторонньою особою в недобрих цілях. Якщо картку залишили особисто, напис на конверті робиться олівцем, якщо ж надіслали поштою – чорнилом.

Відповіді на візитні картки повинні даватися протягом доби і також візитною карткою.

Підписи на картці, зроблені від руки, мають наступні значення.

*P.R. (Pour remercier)* – прояв подяки.

*P.F. (Pour fe't)* – вітання зі святом.

*P.F.C. (Pour faire connaissance)* – ознака задоволення знайомством.

*P.F.N.A. (Pour feliciter Nouvel An)* – вітання з Новим роком.

*P.P.C. (Pour prendre conge)* – прояв прощання при кінцевому від'їзді.

*P.C. (Pour condoleances)* – прояв співчуття.

*P.P. (Pour presentation)* – заочне представлення.

Наприклад, вас привітали зі святом. Написавши на своїй картці в лівому нижньому кутку аббревіатуру – P.R., краще всього того ж дня її відіслати партнеру. Дякувати за вітання партнеру по телефону або вручати йому свою картку особисто не прийнято. Якщо ж ви це зробите, то, в першому випадку,

скориставшись вашим дзвінком і вислухавши подяку, партнер може нав'язати ділову розмову для обговорення конкретного питання, до якого ви не готові. В другому випадку, можливий такий варіант, коли особиста зустріч, на якій ви планували віддати свою картку, з якихось причин не відбудеться. В обох випадках ви будете мати вигляд не досить вихованої людини.

### *Ділові подарунки*

В діловому світі, як і в повсякденному житті, прийнято робити подарунки, підносити речі з фірмовими знаками або в фірмовій обгортці. Однак необхідно знати, що тут потрібні міра, такт і виконання суворих, розроблених протягом багатьох років, правил. Вартість подарунка ніякого значення не має і залежить тільки від ваших можливостей. Виняток – дорогі речі: пам'ятайте, що, даючи своєму партнерові такий подарунок, ви тим самим ризикуєте поставити його в незручне становище. З одного боку, він може відчутти, що не заслуговує його, а з іншого – змушений відповідати таким же дорогим подарунком, а це не завжди відповідає його бажанню або можливостям. Однак не слід віддавати перевагу дрібним сувенірам, бо в цьому випадку ви можете здатися надто бережливими. Найбільш оптимальним подарунком є той, який відповідає бажанню і стилю партнера, несе відбиток вашого до нього ставлення.

При діловому візиті можна дарувати художньо оформлені вироби – скульптури, гравюри, пам'ятні медалі, настінні тарілки, грамплатівки, які нагадують про вашу країну або ще краще – про вашу фірму. Одним із найбільш універсальних подарунків вважають книгу, яку можна принести кожній людині і з будь-якого приводу. Намагайтеся вибрати подарункове, гарно оформлене видання, з урахуванням інтересів вашого партнера.

При виборі подарунка подумайте і про вік партнера, якому ви шукаєте подарунок. Це не означає, що є спеціально призначені подарунки для молодих людей або людей похилого віку, однак намагайтеся виявити такт, щоб не поставити в незручне становище людину похилого віку надто яскравою краваткою, а дівчину – сірою хустиною.

При оформленні подарунка важливо проявити добрий смак: загорнути його в яскравий папір, перев'язати стрічкою, прикласти свою візитну картку або святкову листівку.

### *Діловий одяг*

Всі знають прислів'я “зустрічають по одягу, а проводжають по розуму”. При цьому підкреслюється, що розум – це головне, але зустрічають все ж таки по одягу. Тому діловий одяг має особливе значення.

Одягаючись, жінки припускаються трьох помилок:

– дозволяють індустрії мод визначати вибір свого одягу;

- мають тенденцію перебільшувати значення власної привабливості;
- дозволяють своєму соціальному походженню впливати на манеру одягатися.

Але, щоб гарно та стильно одягатися, потрібно знати основні особливості вміння одягатися.

*1. Мода може підвести.* Буде великою помилкою дозволити моді впливати на вибір вашого одягу. Всі, хто думають, що індустрія моди живе виключно інтересами жінок, помиляються. Адже мода пропонує один стиль одягу для всіх.

*2. Вибір залежить від вас.* Автор Дж. Т. Моллой, спеціаліст в галузі ділового одягу, зробив висновок: колір, малюнок, покрій одягу вчителя серйозно впливають на ставлення, увагу, поведінку учнів. Один і той же костюм для одного вчителя може бути спасінням, а для іншого – бідую. Викладачі 40-50 років, які вибирають м'які, жіночі фасони одягу, впливають на учнів (студентів) як авторитетні мами. Але такі костюми не придатні для молоденьких вчительок.

*3. Чи потрібно жінці наслідувати чоловіків?* Багато хто думає: для того, щоб жінці досягти службового успіху, слід наслідувати в одягу чоловіків. Це неправильно. Брючний костюм не сприяє діловому успіху. Інша справа – хороший костюм із спідницею (краще із натуральних тканин). Він підкреслює ваш авторитет.

Кращий *плащ* для жінок як для ділових, так і для особистих контактів – бежевого кольору. Потім – чорний, але будь-який повинен закривати спідницю.

*Сукня, спідниця, пальто.* Центральне місце в шафі ділової жінки повинен займати костюм із спідницею. Але спочатку про сукню жінки. Вона повинна відповідати всім життєвим ситуаціям: від суворо офіційного до неділового стилю. Для роботи найбільше підходить сукня з довгим рукавом, причому найбільш авторитетною буде сіра в тоненьку смужку.

*Туфлі* ділової жінки – лодочки темного кольору з каблукіом приблизно 4 см. Переважаючі кольори: синій, чорний, темно-коричневий, непогано виглядають також сірі, бежеві та іржаво-коричневі. Панчохи обов'язково натурального кольору.

*Зачіска.* Головне, що повинна усвідомлювати жінка, – це те, що зачіска повинна бути завжди охайною. Вигадлива зачіска личить тільки до незвичайної сукні. Волосся повинно бути середньої довжини.

В психологічному плані темне волосся жінки більш уособлює владу, світле ж надає їй популярності. Діловій жінці недопустимо фарбувати волосся в два тони або більше.

*Косметика.* Найкраща косметика – це та, яку ніхто не бачить. Тут головний принцип: зовсім небагато косметики – і цілком достатньо. Виняток можуть складати жінки, яким за сорок п'ять.

Якщо вам ще немає тридцяти п'яти, користуйтеся помадою, але не яскравою і не такою, яка дуже кидається у вічі.

Турбуючись про свою зовнішність при виході на роботу:

- не використовуйте дуже помітних тіней для очей;
- пам'ятайте: довгі нігті та накладні вії – тільки для актрис;
- ваш лак для нігтів – безкольоровий;
- тушшю для вій слід користуватися дуже обережно, якщо вона потече, то ваш авторитет буде близьким до катастрофи;
- якщо ви вищипуєте брови, то намагайтесь надати їм природного вигляду;
- якщо у вас дуже світлі брови, підкрасьте їх олівцем. Світлі брови надають обличчю втомленого вигляду, і така жінка виглядає менш впевнено та авторитетно.

*Парфуми.* Тут правила прості. Якщо ви хочете подобатися чоловікові, парфуми повинні бути тонкими і дорогими. Якщо ви хочете відповідати становищу поважного керівника, то їх запах повинен бути ледве відчутний.

*Окуляри.* Шанси багатьох маленьких жінок з непоказною зовнішністю зростають, коли вони одягають окуляри навіть з простими скляними лінзами.

Оправа має бути пластмасовою або роговою, середніх розмірів. Брюнетці слід підбирати оправу для окулярів в тон до її волосся. Блондинкам краще уникати оправ, колір яких хоч як-небудь нагадує колір їхнього волосся, для них підходить оправа тільки коричневого кольору.

Якими б модними не були темні або димчасті окуляри, ділова жінка їх ніколи не надіне.

*Парасолька.* Вам необхідна добра проста парасолька, без усяких оборочок і яскравих кольорів, яка розкривається автоматично. Немає більш жалюгідного видовища, як жінка, яка мокне під дощем, мучиться зі своєю маленькою складаною парасолькою.

*Ручка для письма.* Авторучка повинна бути з надійним золотим або позолоченим пером. Ні в якому разі ділова жінка не повинна писати на людях недогризком олівця, дешевими ручками, які швидко втрачають зовнішній вигляд і завжди готові відмовити або розвалитися навпіл.

*Кейс (дипломат), сумка, гаманець.*

Дипломат повинен бути шкіряним, темно-коричневим, простим. Але якщо ви вирішили носити на службу жіночу сумочку, то вона повинна бути зі шкіри, дуже доброї якості.

*Спиртні напої.* Найкраща порада: пити небагато, хоч келих можна піднімати часто (власне в цьому і полягає головний сенс бенкету). Жінкам краще пити білі німецькі вина і уникати міцних напоїв.

*Кабінет.* Стіни вашого кабінету мають бути пофарбовані тільки в стандартні кольори, які прийняті для фарбування службових приміщень. Широко розповсюджені такі кольори, як голубий і бежевий.

Не слід ставити квіти на свій письмовий стіл, буде краще, якщо вони стоятимуть у приймальні секретаря.

Непогано мати в кабінеті костюм на зміну (про всяк випадок), але він повинен бути надійно схований від чужих очей.

Ваше крісло не повинно бути надто великим, щоб ви в ньому не загубилися. Якщо ви тримаєте для гостей попільничку, то вона повинна бути невеликою, меншою, ніж ті, які, як правило, стоять у кабінетах чоловіків.

Якщо ви любите картини, краще вибрати щось нейтральне, скажімо, натюрморт.

### *Аксесуари*

*Ювелірні вироби.* Носіть каблучку. Запонки повинні бути прості, маленькі. Гарно виглядають золоті або срібні запонки-кульки. На шиї повинен бути тільки галстук. Ніяких ланцюжків, медальйонів.

Гаманець потрібно підбирати з доброї шкіри темно-коричневого кольору.

*Аташе – кейс (дипломат).* Він повинен бути темно-коричневого кольору, шкіряний, без металевих прикрас. Чорний і сірий купляти не варто.

*Ручка для письма і олівець.* Бажано, щоб ручка була з надійним золотим пером. Ніколи не пишть дешевими ручками.

*Рукавички.* Їх має бути декілька пар. Найкращі – із коричневої шкіри. Непогано виглядає сірий колір. Вони повинні бути на тонкій підкладці.

*Парасолька.* Підходить нескладна, чорного кольору з простою ручкою.

*Шарф* повинен бути із шерсті або шовку, кольору, який співпадає з кольором одягу. Білий шарф має дуже парадний вигляд.

*Носові хустинки* повинні бути з бавовни, підрублені, білі. Не купуйте кольорові хустинки або хустинки в тон краватки.

*Взуття* повинно бути чорного і коричневого кольору, але не лаковане.

*Шкарпетки* – тільки темного кольору, вище ікри і без єдиної зморшки.

*Годинник* повинен бути плоский на золотому браслеті або шкіряному ремінці.

*Плащ.* Найбільш прийнятні кольори – беж, синій, але не чорний.

*Демісезонне пальто* – дороге, однотонне. Воно повинно добре сидіти.

*Зимове пальто* – бежеве або синє. Хутро – благородних порід. Можна носити пальто із замші або шкіри, але не чорного кольору.

## Тема. Організація та проведення ділових зустрічей

### *Правила та норми проведення ділових зустрічей*

**Діловий протокол.** Досвід організації ділових зустрічей і нарад показує, що для успішних ділових комунікацій між партнерами, особливо представниками різних країн, дуже важливо дотримуватися певних звичаїв і правил. Досконало розроблений згідно з вимогами протокол для ділової зустрічі – це як машинне масло для механізму.

**Протокол** – це форма ієрархічного порядку, прояв гарних манер у стосунках між партнерами із різних країн і одна із основних форм повсякденного життя. Протокол – це сукупність правил поведінки, норм і традицій на офіційних та неофіційних зустрічах.

Складність відносин між різними соціальними групами зобов'язує дотримуватися певних правил, без яких гармонійне існування людей було б неможливим.

Протокол визначає методи, межі, поведінку та етикет, встановлює правила офіційного та особистого листування – тобто все те, що необхідно знати кожному учаснику комунікативного процесу. Дотримання протоколу, звичайно, – тільки формальність, яка свідчить про повагу, але цього не так вже й мало. Правила протоколу ґрунтуються на певній повазі до національних свят і місцевих звичаїв; в їх завдання входить, насамперед, те, що отримало загальне схвалення суспільства.

Діловий протокол не такий вже черствий. Досвідчені партнери, обмежені його суворими межами, знають, коли і як, у випадку необхідності, вийти з них. Головне при цьому – проявити теплі й гуманні почуття, вміти висловити подяку за приємне ділове спілкування та увагу, поважати звичаї, національні традиції, прийняті в чужій країні.

На Сході, вас може здивувати, що суп подають в кінці обіду. В Японії господарі будуть довго вибачатися за те, що вас нічим не пригостили, хоча стіл буде повністю заставлений їжею. В південних країнах гостей часто приймають у дворі, який є ніби продовженням дому. В турецькій сім'ї вас можуть запросити провести час в бані, яка є своєрідним клубом, де ведеться бесіда, грають в нарди, слухають співаків та розповідників. Англійці будуть дуже здивовані, якщо ви запізнитесь на зустріч навіть на 5 хвилин. А в Іспанії на це не звернуть уваги. В Італії та Іспанії вважається абсолютно недопустимим відвідування церкви в пляжному одязі, а у Великобританії в цьому не вбачають нічого особливого.

Готуючись до тієї чи іншої зустрічі з зарубіжним партнером, не тільки бажано якомога більше дізнатись про звичаї та культуру його країни, але й

досконало оволодіти нормами і правилами, прийнятими в міжнародному спілкуванні.

### *Домовленість про ділову зустріч*

Щоб ефективно провести діловий контакт, до нього необхідно серйозно підготуватися і продумати все до дрібниць.

Про ділову зустріч або переговори прийнято домовлятися завчасно, при цьому проміжок часу між домовленістю і самою зустріччю залежить від конкретних обставин та її програми. В межах одного регіону найбільш доцільно домовлятися за 2-3 дні.

Особливої старанності вимагає організація проведення зустрічі з іноземцями. До такої зустрічі слід, безумовно, готуватися завчасно, передбачивши всі елементи програми їх перебування:

- порядок зустрічі;
- персональний склад тих, хто буде зустрічати;
- участь представників преси;
- дарування квітів;
- зустрічні промови;
- розміщення в готелі;
- ділова частина;
- прийоми та відвідування культурних об'єктів;
- поїздки по країні;
- кінцеві проводи.

Про організацію ділової зустрічі можна домовитися за допомогою листа, телекса або ж, простіше всього, по телефону. Перед тим, як взяти в руки телефонну трубку, потрібно записати всі важливі організаційні моменти зустрічі, бо коли щось забудете, то ще раз телефонувати буде незручно.

Протоколом передбачаються такі основні моменти домовленості:

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

Розглянемо кожен з цих моментів.

*Предмет ділової зустрічі.* Предметом ділової зустрічі є питання, які виносяться на обговорення, тематичні межі переговорів, перелік проблем, які розглядаються, та ін.

Переговори, як правило, проводяться для вирішення питань про спільну діяльність, зміну форм цієї діяльності або для того, щоб припинити

співробітництво, коли умови або підходи однієї із сторін не задовольняють іншу з тих чи інших причин. Бувають і протокольні переговори, їх називають візитами ввічливості, оскільки вони проводяться для встановлення особистого знайомства або приділення уваги до партнера з якогось приводу.

*Місце проведення.* Ініціатор зустрічі пропонує (не нав'язує) свій варіант, але останнє слово про місце проведення залишається за запрошеною стороною. Зустріч може проводитися в таких місцях.

*В своїй фірмі.* Більшість ділових людей надають перевагу проводити переговори на своїй території. Стороні, яка приймає, немає необхідності витратити дорогоцінний час і сили на адаптацію до зовнішнього середовища, подолання втомленості після довгої дороги. Господарям все знайоме – не важко скористатися телефоном, кімнатами для відпочинку, надійними секретарськими послугами, допомогою юристів, експертів або вищестоящих працівників, усамітнюватися для конфіденційних бесід.

Цей варіант дає можливість господарям впливати на оточуюче середовище, включаючи вибір та влаштування приміщення, розсадку за столом переговорів і цілеспрямовану організацію культурних та соціальних програм. Є можливість справити враження на партнера рівнем організації зустрічі, змусити його відчувати себе зобов'язаним за надану гостинність і, таким чином, стати більш зговорливим.

*На фірмі партнера.* Серйозною причиною для ведення ділових переговорів у фірмі партнера є можливість одержання додаткової інформації: більше можна дізнатися про партнера, його фірму та умови її функціонування.

Відправляючись на фірму партнера ви, тим самим, показуєте серйозність ваших намірів і сильне бажання укласти угоду. Ця символічна дія може зіграти важливу роль в запевненні іншої сторони, що саме з вашою компанією їй краще всього мати справу.

*На нейтральній території.* Можливість проведення переговорів на нейтральній території має також свою перевагу, як правило, обговорення питань при даному варіанті не дає переваг жодній із сторін. Особливо це ефективно при вирішенні конфліктної ситуації. Бізнесмени віддають перевагу проведенню ділових зустрічей в спеціально відведеному або пристосованому для цього приміщенні. Сприятливим місцем для створення ділової атмосфери може стати конференц-зал.

*Дистанційно.* Сучасна комунікаційна техніка дозволяє здійснити прямий контакт між двома і більше сторонами з одночасною взаємною передачею зображення і звуку.

Бізнесмени, які хочуть досягти взаємовигідної угоди, мають потребу у відповідних місцях проведення очних зустрічей.



*Часові межі.* Перший крок до успіху ділової зустрічі – це правильний вибір часу дня й дня тижня. При зустрічі віч-на-віч намагайтеся взяти до уваги обставини ділового життя партнера, його біоритми. При великій кількості учасників бажано бути в курсі справ всіх і кожного та зважати на ділові звички партнерів. При цьому слід враховувати наступні фактори:

Не плануйте зустріч перед самим обідом: поспіх і думки про їжу тільки заважають. Близько одинадцятої години організм вже має потребу в підзарядці, тому, якщо зустріч вже передбачена, добре було б в процесі переговорів запропонувати партнерам що-небудь поїсти і випити чашку кави. Це приверне до вас партнерів.

Не плануйте зустріч відразу ж після обіду, її бажано проводити хоча б через годину, давши можливість партнерам зібратися з думками.

В понеділок людям необхідний час, щоб увійти в курс справ на робочому місці після вихідних. Хоч, з іншого боку, у понеділка є свої переваги "свіжої голови", і в цей день можна зустрічатися для обговорення важливих проблем, плануючи закінчити їх до кінця тижня.

В п'ятницю люди знаходяться в очікуванні вихідних. Це не час для того, щоб розпочинати що-небудь, і, звичайно, цей день не дає особливих приводів для додаткового напруження думки.

*Кількість учасників.* Домовляючись про зустріч, рекомендується обумовлювати і кількість її учасників. Звичайно, це робиться, виходячи із принципу рівності чисельності делегацій сторін. Згідно з протоколом, право на участь в переговорах, крім керівника, надається також особам, які включені до списку.

В протокольному списку вказується прізвище, ім'я та по-батькові, місце роботи і посада учасника. При необхідності в переговорах з іноземними партнерами в протокольних списках наводяться короткі відомості про сферу діяльності кожного учасника, галузі його інтересів і теми повідомлення. Обмінюються протокольними списками до початку зустрічі. Якщо ж списки завчасно складені були для того, щоб володіти інформацією про учасників зустрічі, сторони обмінюються візитними картками.

*Матеріали для обговорення.* Зустріч або переговори, які плануються, передбачають завчасну підготовку матеріалів. При цьому слід розрізняти декілька категорій документів, які обговорюються в ході зустрічей.

Перша категорія відображає позицію учасника зустрічі з широкого кола питань і містить рекомендації відносно питань, які розглядаються.

Друга – це проекти різних угод, протоколів або договорів, які пропонуються як основа для ведення переговорів.

Третя – проекти резолюцій або угод про наміри. Проекти використовуються як для проведення консультацій з місцевою клієнтурою, так і для розробки допустимої позиції на переговорах.

### ***Підготовка та проведення ділової зустрічі***

*Підготовка приміщень.* Основними вимогами до приміщень для ділових зустрічей є чистота і порядок. Тут повинно бути не душно, не шумно; саме приміщення перед зустріччю необхідно добре провітрити.

Столи для переговорів покривають традиційною зеленою скатертиною. На столах розкладаються для кожного із учасників блокноти, ручки, проспекти. Крісла повинні бути зручними і в достатній кількості.

По довжині столу для переговорів розставляються групами пляшки з мінеральною водою. Біля них ставлять чисті склянки і відкривачки. Якщо немає мінеральної води, то, як виняток, можна поставити графини з перевареною водою, попередньо поклавши туди декілька кубиків льоду.

В полі зору керівників повинні бути годинники, які нагадують, що час довго розтягувати не можна. Максимальна тривалість переговорів 2 – 2,5 год. Якщо в приміщенні, де планується проведення переговорів, немає годинника, то можна свій ручний годинник покласти в поле зору, збоку.

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

Слід відзначити, що нема особливої необхідності дуже пригощати партнерів під час ділової зустрічі, для цього існують прийоми.

Якщо ви поставили на стіл попільничку, це є сигналом, що палити можна, однак, перш ніж запалити, запитайте дозволу у присутніх жінок. Якщо ж попільничка на стіл не поставлена, це означає, що палити не можна. В такому випадку повинне бути підготовлене приміщення для паління під час перерви.

## **Тема. Організація ділових прийомів**

### ***Загальні положення***

Найбільш поширеною формою ділового протоколу є прийоми, основи організації яких необхідно знати бізнесменам, підприємцям, менеджерам будь-яких рівнів.

Прийоми влаштовуються на випадок важливої події, на честь іноземної делегації, яка приїхала на фірму, або високого гостя, а також в порядку повсякденної роботи. Прийоми носять діловий характер, проводяться з метою поглиблення і розширення ділових контактів, продовження переговорів, знайомства з новими партнерами, одержання потрібної інформації, презентації своєї продукції, реклами тощо. Прийом є інструментом ділових комунікацій.

Час та засоби для організації прийомів залежать від обставин і бувають різними, але в будь-якому випадку це питання слід вивчити завчасно і готувати його старанно. При цьому сторона, яка проводить прийом, повинна:

- визначити (вибрати) вид прийому;
- приготувати приміщення і при необхідності завчасно визначити конкретні місця для учасників зустрічі;
- вибрати (скласти) меню, продумати сервірування столу і порядок обслуговування гостей;
- підготувати тости й промови (на прийомах з розсадкою);
- скласти схему або порядок проведення прийому, розподілити обов'язки між тими, хто влаштовує прийом.

Щоб не порушувати встановлений порядок проведення прийомів і не образити як приймаючу сторону, так і гостей, необхідно знати особливості різних видів прийомів і правила їх проведення. Широке розповсюдження одержали наступні види прийомів: сніданок, обід, вечеря, «келих шампанського» або «келих вина», «чай», «коктейль» або «фуршет».

### 1. Сніданок

Проводиться з 12<sup>30</sup> до 14<sup>00</sup> год.

Тривалість – 1,5 год.

Кількість запрошених – обмежена.

Меню:

- холодні закуски (одна-дві страви, але з урахуванням національних особливостей смаків запрошених);
- гаряча рибна страву;
- гаряча м'ясна страву;
- десерт.

Напої: горілка (до холодних закусок), віскі, джин, сухе вино, вода мінеральна, соки, чай, кава (з коньяком або лікером).

Розсадка гостей за сферою.

Форма одягу: повсякденний костюм або сукня.

### 2. Обід

Проводиться з 19<sup>00</sup> до 21<sup>30</sup> год.

Тривалість 2,0 – 2,5 год. (в т. ч. за столом не більше 1,5 год.)

Обмежена кількість гостей.

Меню:

- холодні закуски;
- суп;
- гаряча рибна страву;

– десерт;

– напої такі ж, як на сніданку.

Розташування по визначених місцях (за схемою).

Форма одягу: темний костюм, смокінг, вечірня сукня.

### 3. Вечеря

Проводиться після 21<sup>00</sup> год.

Тривалість 2 год.

Кількість гостей обмежена.

Меню. Перші страви не подаються. Решта – як на обіді.

Напої (як і на обіді).

Розсадка (за схемою).

Форма одягу: темний костюм, смокінг, вечірня сукня.

### 4. «Келих шампанського» або «келих вина»

Проводиться з 12<sup>00</sup> до 13<sup>00</sup> год.

Тривалість 1 год.

Кількість запрошених необмежена.

Напої (обов'язковий асортимент): шампанське; вина; соки; можлива горілка, віскі.

Проходить стоячи.

Форма одягу: повсякденний костюм або сукня.

### 5. “Чай”

Проводиться з 16<sup>00</sup> до 18<sup>00</sup> год.

Тривалість 1 – 1,5 год.

Кількість гостей до 20 осіб. Запрошуються тільки жінки.

Меню: кондитерські вироби, сендвічі, фрукти, десерт. Напої: десертні та сухі вина, соки, води.

Розташування не обов'язково за схемою.

Форма одягу: повсякденний костюм або сукня.

### 6. «Коктейль» або «фуршет»

Проводиться з 17<sup>00</sup> до 20<sup>00</sup> год.

Тривалість 1,5 – 2,0 год.

Кількість гостей необмежена.

Меню: холодні закуски, кондитерські вироби.

Напої: горілка, вина, мінеральні води, чай (між 16<sup>00</sup> і 18<sup>00</sup>). В кінці прийому: шампанське, кава, морозиво.

Проходить стоячи.

Форма одягу: повсякденний костюм або сукня.

Після вибору виду прийому можна переходити до складання переліку запрошених. Особлива увага при цьому звертається на те, щоб серед гостей не

було осіб, які ставляться неприязно один до одного, або які дотримуються різко протилежних політичних поглядів.

### ***Організація та проведення прийомів з розташуванням***

Після того, як визначений склад учасників прийому, розіслані запрошення, визначено приміщення для прийому, складається план розсадки гостей. Тут можуть бути наступні варіанти.

Присутні тільки чоловіки. Господар прийому і почесний гість очолюють стіл.

Присутні чоловіки та жінки. Господар прийому, його дружина очолюють стіл (місця жінкам вказані).

Присутні тільки чоловіки. Господар прийому очолює П-подібний стіл.

Присутні тільки чоловіки. Господар прийому очолює Т-подібний стіл.

Для того, щоб кожен 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, в банкетному залі кладеться кувертна картка з іменем і прізвищем запрошеного. Інколи гостю вручається картка (на зразок візитної) із схемою стола або його номером.

Протокол вимагає дотримання службового або громадського становища гостей. Порушення старшинства гостей може бути сприйняте як свідоме заподіяння образи не тільки гостю, але й стороні, яку він представляє.

При розсадці за столом необхідно дотримуватися відповідних правил.

Почесним є місце напроти дверей, а якщо двері знаходяться збоку – на стороні столу, оберненої до вікон.

На сніданку (обіді), на якому присутні тільки чоловіки, першим є місце справа від господаря дому, другим – зліва від нього. Якщо господар бажає приділити особливу увагу гостю дуже високого рангу, він може посадити його, як голову столу, напроти себе.

Найменш почесним є місце на торцях столу (за винятком тих випадків, коли господар один очолює стіл), тому садити на ці місця гостей, особливо жінок, не прийнято.

Якщо сніданок або обід проводяться під час двосторонніх переговорів, можлива розсадка однієї делегації проти іншої. При цьому голови делегацій також сидять один напроти одного.

При складанні плану розсадки звертається увага на те, щоб жінка не сиділа разом з жінкою, а чоловік – поряд з дружиною. Загально прийнято відводити місце чоловіку та його дружині на одному боці столу, а якщо на різних сторонах, то не напроти один одного.

Якщо при розсадці немає можливості кому-небудь із подружжя надати

місце, належне йому або їй за протоколом, то господар повинен забезпечити належне по рангу місце хоча б жінці й принести свої вибачення чоловікові. Чоловік погодиться з розумними поясненнями, жінка ж – ніколи.

Йдучи на прийом, перевірте, чи не забули ви свої візитні картки. Обов'язково запам'ятайте ім'я того, хто влаштував прийом, інакше ви ризикуєте опинитися в неприємній ситуації.

Не прийнято приходити на прийом з розсадкою раніше призначеного часу, але якщо вже так вийшло, необхідно зачекати десь поруч.

В будь-якому випадку, якщо на прийомі з вашої сторони присутня делегація, не можна приходити пізніше, ніж її керівник, і йти раніше, не попередивши і не отримавши його дозволу.

Запрошені в призначений час збираються в окремому приміщенні. Протягом 15-20 хв. їх знайомлять, пропонують прохолодні напої (соки, коктейлі) і легкі закуски. Цей час можна використати для бесід з учасниками прийому, з якими вам не вдасться поговорити за столом. Точність – це знак уваги, який проявляється по відношенню до господарів та гостей. Слід приходити у вказаний в запрошенні час.

### ***Види прийомів, які існують в міжнародній практиці***

Почнемо з самого ранку. Ранішній прийом – це *сніданок*. Сніданок влаштовується близько 12-13 год. Тривалість цього прийому – година, максимум півтори. Сніданок влаштовують з розсадженням за столом у кав'ярні, в ресторані, у добре влаштованій їдальні. Цей вид прийому можна влаштовувати і для іноземців. Але, як правило, у їдальні іноземців не приймають. Форма одягу на сніданок – ділова. На сніданок замовляють: дві холодні закуски, одну гарячу страву, чай, каву, фрукти, тістечка, цукерки. Із спиртних напоїв можна запропонувати шампанське, сухе вино. У чисто чоловічій компанії можна замовити пляшку горілки.

Тостами обмінюються, коли скуштували основну гарячу страву і подане шампанське. Шампанське подають перед десертом.

Наступний вид прийому – це *«келих шампанського»*. Прийом «келих шампанського» влаштовують на першу, другу або на третю годину дня. Форма одягу – ділова. Прийом – стоячи. Можуть бути одне крісло, декілька стільців. Столів ніколи не буває.

Яка ж специфіка цього прийому? Офіціант розносить шампанське. Гість, учасник прийому, бере келих шампанського. До шампанського подають горішки, фрукти або маленькі тости на шпичках – шматок банану, шматок груші або яблука, полуниці.

Що слід запам'ятати? Ви взяли келих шампанського, взяли шпичку, на якій нанизані фрукти; п'єте шампанське, знімаєте зубами, прикриваючи трохи губами, фрукти (жінки ніколи не знімають фрукти губами, аби не стерти помаду). Ви випили шампанське, куди поставити використаний келих? Входить офіціант і продовжує розливати шампанське бажаним. Запам'ятайте, будь-ласка, буде дуже великою помилкою, якщо ви свій використаний келих поставите на піднос офіціанту поряд з повними келихами, ще не розібраними.

Потрібно дочекатись офіціанта з порожнім підносом або спеціальним візком для брудного посуду.

Є варіант: якщо залишився тільки один келих, то правою рукою ви берете наповнений келих, а лівою ставите свій порожній. Але таке співпадання буває вкрай рідко, завжди на підносі залишається декілька келихів. Нагадуємо – у цьому випадку свій порожній келих на піднос ставити не можна.

Наступний прийом «*келих вина*» – це також офіційний вид прийому, він проводиться о першій годині, о другій або третій годині дня, стоячи. Називається «прийом обносячи». Офіціанти обносять тих, хто зібрався, вином: на підносах стоять келихи з білим та червоним вином для вибору.

Існує правило: якщо подають червоне вино, то потрібно подавати червону рибу, червоне м'ясо. Біле вино – білу рибу, біле м'ясо. А все інше так, як на прийомі «келих шампанського». Форма одягу – ділова.

Якщо порівняти ці два прийоми – «келих шампанського» і «келих вина», то рекомендується частіше використовувати прийом «келих шампанського». Він набагато дешевший, та й збоку сприймається більш імпозантно, ніж прийом «келих вина».

Наступний вид прийому «*А-ля фуршет*». Чому цей прийом має назву «А-ля фуршет»? Фуршет – слово французьке. «Ля-фуршет» – виделка, прийом має таку назву завдяки їй. «А-ля фуршет» влаштовується о п'ятій годині вечора, тривалість – дві години. У крайньому випадку з шостої до восьмої години вечора. Якщо ж не вказана на запрошенні форма одягу, то можна прийти в діловому костюмі.

На «фуршет» можна приходити у будь-який час. Ну звісно ж, під кінець – це негарно, але з невеликим запізненням можна. Існує неформальне правило в міжнародній практиці – начальник приходить з невеликим запізненням, підлеглий приходить вчасно. Начальник від'їжджає трохи раніше, підлеглий від'їжджає вчасно. Це пов'язано з розміщенням і поданням автомобілів.

## Тема. Писемна комунікація

### *Уніфікація та стандартизація тексту*

Особливістю сучасного етапу розвитку офіційних документів і їх найважливішого компоненту – офіційного листа – є їх уніфікація. Мова офіційних документів – це набір кліше, штампів і стандартів. Уніфікація – це, насамперед, встановлення і застосування правил побудови речень за певними моделями, які відповідають тим чи іншим життєвим ситуаціям.

Уніфікацію мови документів можна розглядати і як соціальне замовлення, вона виправдана у всіх відношеннях:

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

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

В Англії уніфікований стиль ділового листування прийнятий під назвою Zip-Code, що в буквальному перекладі значить "Код-блискавка". Він зачіпає всі рівні та аспекти мови – його словниковий склад, морфологію, синтаксис, графіку й фонетику, пунктуацію і навіть стиль.

В державних установах Росії з другої половини 19 ст. уніфікація текстових форм документів стала нормою офіційного письмового спілкування. В цей час почали складати різні листівки і посібники з написання листів, які стали вітчизняною традицією.

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

### *Класифікація листів*

Ю. Палеха всю кореспонденцію поділяє на такі різновиди:

- ділові (формальні і неформальні) листи;



- особисті (приватні) листи;
- рекомендавальні листи;
- листи прямої поштової реклами.

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

*Неформальними* є листи, складені працівниками одного рівня (менеджером кадрової служби однієї фірми менеджеру фінансової служби іншої) з пропозицією про особисту зустріч для обговорення тих чи інших питань, обміну інформаційними матеріалами та ін. Звичайно неформальні листи складаються після встановлення партнерських відносин і особистого знайомства.

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

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

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

#### *Ділові листи*

Всі офіційні ділові листи можна поділити за функціональною ознакою на:

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

Листи, які належать до першої групи:

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

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

Листи, які належать до другої групи:

- лист – попередження;
- лист – нагадування;
- лист – подяка;
- лист – підтвердження;
- інформаційний лист;
- лист – відмова;

- лист – повідомлення;
- лист – сповіщення;
- лист – розпорядження;
- супроводжувальний лист.

В залежності від указаних в листі адресатів офіційні листи можна розділити на колективні та циркулярні.

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

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

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

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

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

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

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

#### *Особисті листи*

Базою офіційного листа є лист особистий.

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

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

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

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

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

### *Рекомендувальні листи*

За кордоном широко розповсюджена практика рекомендувальних листів.

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

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

Якщо у вас є візитна картка, то її можна вкласти в конверт, який ви посилаєте вашому знайомому. А ім'я того, хто рекомендує, напишіть на картці олівцем над своїм іменем.

За формою рекомендувальний лист виглядає приблизно так:

Шановний містер Скотт!

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

Широ Ваш (підпис)

Артур Камінський

### *Листи прямої поштової реклами*

Пряма поштова реклама в наш час є одним із найбільш ефективних засобів розповсюдження послуг і товарів, особливо на великому ринку. Психологічний вплив листа прямої поштової реклами на людину, яка має право приймати рішення, досить великий.

Однак масове розсилання рекламних листів, кожен із яких буде індивідуальним зверненням до партнера, який вас цікавить, містить значні труднощі і тягне за собою додаткові витрати часу.

Застосування для рекламного розсилання раніше підготовлених бланків з текстом листа, на початку якого ви залишите місце для того, щоб надрукувати ім'я і посаду адресата, полегшить ваше завдання. Такі бланки можуть бути виготовлені друкарським способом або набрані на комп'ютері і розмножені при допомозі ксерокса.

При високій якості виготовлення такий лист може претендувати на звання першого і єдиного.

При значній кількості адресатів перед текстом рекламного листа можна обмежитися словами: "Керівнику", "High Manager" або "Dear Sir or Madam".

Текст листа з перших рядків повинен притягувати увагу, бути в міру настирливим і запам'ятовуватися.

Рекламні листи, які вкладаються в конверт, направляються фактичним покупцям, дані про яких є в списку постійних адресатів. Привабливими є невеликі одноаркушні вкладиші ("стаффери"), які виконані на якісному папері із застосуванням кольорової поліграфії.

### ***Оформлення бланків листа і конвертів***

В економічно розвинутих країнах умови конкурентної боротьби між фірмами переносяться на сферу ділової кореспонденції.

Діловий лист повинен бути конкурентним як з точки зору його змісту, так і оформлення. В умовах безлічі пропозицій, які приходять із різних країн, ваш лист повинен вигравати з психологічної точки зору – оформленням, структурою тексту, конвертом і за іншими, на перший погляд, не досить суттєвими ознаками.

Необхідно відмітити, що дрібницями не гребували й люди, які залишили досить помітний слід в світовій культурі. Ділові листи пишуться на бланках стандартних розмірів. Зі стандартами паперу пов'язане застосування копіювальної техніки, питання реєстрації, контролю виконання, експедиційні роботи, формування справ і їх зберігання. Бланк листа – це свого роду ідеальна основа ділового документа, в заповненому вигляді це той еталон, якого ми прагнемо досягти.

Використання бланків полегшує роботу з документами, підвищує культуру праці, сприяє більш швидкому сприйняттю інформації, відповідає естетичним вимогам. Враховуючи властивість людського ока, легше фіксувати верхню частину будь-якого предмета і літер, при оформленні бланка верхню його частину слід робити більш насиченою, а нижню – більш "стійкою".

Належну увагу слід приділяти й вибору паперу для виготовлення бланка. Він повинен бути високоякісних сортів і ні в якому разі не мелованим. Для виготовлення бланків ділової кореспонденції на підприємствах розвинутих країн використовується папір з водяними знаками.

Саме за бланком, його дизайном, поліграфічним оформленням, характеристиками паперу партнери будуть судити про серйозність ваших намірів.

Використання в наш час лазерних принтерів дозволяє досягти максимальної чіткості при виконанні тексту, використовувати графіку, яку практично важко відрізнити від друкарського виконання листа. При допомозі відповідної програми можна відтворити зміну адреси і, якщо потрібно, тексту, а решту відтворити необхідну кількість разів, що значно підвищить продуктивність такої кореспонденції. На друкарській машинці лист повинен бути надрукований охайно, без помарок і виправлень.

Оформлення конверта має також важливе значення, як і оформлення бланка. На конверті необхідно розмістити найменування відправника та його фірмовий знак. Допускається також повне відтворення всіх реквізитів бланка. Формат конверта підбирається таким чином, щоб забезпечити можливість згину вкладеного в нього листа не більше одного разу. Добре сприймаються гарно оформлені фірмові конверти, за розміром трохи більше бланка листа і виготовлені із якісного цупкого паперу.

Листи прямої поштової реклами можуть упаковуватися в поліетилен з нанесенням на нього адреси одержувача та знаків поштової реклами.

У правому верхньому кутку конверта часто вказують порядок відправки (доставки) і особливості змісту вкладеної кореспонденції.

При цьому використовуються наступні надписи:

Air Mail / AIR	Private (приватне)
MAIL)(авіа)	Private and
Express	Confidential (приватне і
(блискавка)	конфіденційне)
Urgent (на	Confidential
замовлення)	(конфіденційне)
Registered (на	Strictly Confidential
замовлення)	(цілковито секретно)

У правому верхньому кутку розміщується марка або штамп, який заміняє марку.

В центрі конверта друкується адреса з двома інтервалами між рядками. На окремих рядках розміщується наступна інформація: прізвище адресата, його посада, найменування фірми, поштова скринька, номер (найменування) будинку, вулиці, міста, графства, штат, держава, поштовий індекс.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Базова

1. Алехина И. В. Имидж и этикет делового человека. Москва, 1996. 126 с.
2. Етика ділового спілкування : навчальний посібник для вузів / за ред. Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук. Київ, 2007. 344 с.
3. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Київ, 2000. 512 с.
4. Мазаракі А. А. та ін. Менеджмент. Харків, 2007. 584 с.
5. Осовська Г. В. Менеджмент організацій. Київ, 2009. 680 с.
6. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура. Київ, 2006. 391 с.
7. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера. Київ, 2005. 442 с.

### Допоміжна

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. Тернопіль, 1997. 292 с.
2. Анцупов А. Я., Малышев А. А. Введение в конфликтологию. Київ, 1996. 104 с.
3. Ваше преуспевание в ваших руках. Д. Карнеги, Л. Пи-тер, С. Паркинсон, А. Блох. Москва, 1993. 447 с.
4. Вечер Л.С. Секреты делового общения. – Мн.: Высш. шк., 1996. – 367 с.
5. Вилсон Г., Макклафлин К. Язык жестов – путь к успеху. Санкт-Петербург, 2000. 224 с.
6. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації. Київ, 2002. 654 с.
7. Генов Ф. Психология управления: Основные проблемы. Пер. с болг. Москва, 1982. 422 с.
8. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ, 2000. 360 с.
9. Жаворонкова Г. В., Скібіцький О. М., Сівашенко Т. В., Туз О. І. Управління конфліктами. Київ, 2010. 172 с.
10. Етика ділового спілкування : навчальний посібник для вузів / за ред. Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук. Київ, 2007. 344 с.
11. Завадський Й. С. Менеджмент. Київ. 2008. 543 с.
12. Карлоф Б. Деловая стратегия. Москва, 1991. 239 с.
13. Костриця Н. Методика навчання студентів спілкування в управлінській діяльності. Київ, 2006. 272 с.
14. Крушельницька О. В. Управління персоналом. Київ, 2003. 296 с.
15. Лейхифф Дж. М., Пенроуз Дж. М. Бизнес-коммуникации. Санкт-Петербург, 2001. 688 с.
16. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Київ, 2010. 512 с.

17. Орлянський В. Конфліктологія. Київ, 2007. 160 с.
18. Організаційна поведінка / Д. Гелрігел, Дж. В. Слокум-молодший, Р. В. Вудмен, Н. С. Тренінг ; перекл. з англ. І. Тарасюк. М. Зарицка, Н. Гайдукевич. Київ, 2001. 726 с.
19. Палеха Ю. Организация своевременной деловой коммуникации. Київ, 1995. 152 с.
20. Предпринимательство и безопасность. Подгот.: Давыдов И. Ю., Андрощук Г. А. Киев, 1993. 26 с.
21. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет. Київ, 2006. 391 с.
22. Савельєва В. С. Управління діловою кар'єрою. Київ, 2007. 176 с.
23. Савченко А. В. Розвиток персоналу. Київ, 2015. 505 с.
24. Томман І. Мистецтво говорити. Київ, 1989. 293 с.
25. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера. Київ, 2005. 442 с.
26. Чиненный А.И., Стоян Т.А. Этикет на все случаи жизни. Москва, 1996. 152 с.
27. Швалб Ю. М., Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі. – Київ, 1998. 270 с.
28. Щекин Г. В. Визуальная психодиагностика. Познание людей по их внешности и поведению. Київ, 1995. 642 с.

## ЗМІСТ

Вступ .....	3
Мета та завдання навчальної дисципліни.....	3
Опис навчальної дисципліни .....	5
Інформаційний обсяг навчальної дисципліни .....	6
Структура навчальної дисципліни.....	9
Зміст теоретичної підготовки .....	10
Плани практичних занять .....	12
Самостійна робота .....	30
Методи навчання та контролю .....	33
Програма семестрового екзамену .....	34
Критерії та норми оцінювання знань, умінь і навичок студентів з навчальної дисципліни.....	37
Тези лекцій з комунікативних процесів у навчанні .....	41
Рекомендована література.....	110